UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO – MPA

KLEVELANDO AUGUSTO SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE NATAL

Orientador: Prof. Kleber Cavalcanti Nóbrega

NATAL/RN
2014
DISSERTAÇÃO

KLEVELANDO AUGUSTO SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE NATAL

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégias e Competitividade.

ORIENTADOR: Prof. Dr. Kleber Nóbrega

NATAL/RN
2014

Santos, Klevelando Augusto Silva dos

Qualidade de Serviços: Um Estudo dos Escritórios de Advocacia de Natal/ Klevelando Augusto Silva dos. - Natal, 2014. – 109 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar – Pro- reitoria acadêmica

1. Qualidade de Serviços 2. Modelo Servqual 3. Oferta de Serviços 4. Escritório de advocacia I. Título

KLEVELANDO AUGUSTO SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE NATAL/RN

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, pela comissão julgadora composta pelos membros:

Resultado: _____

Natal, ____ de _____ de 2014.

_____

Prof. Dr. Kleber Cavalcanti Nóbrega

Orientador – Universidade Poriguar- UnP

_____

Prof. Dr. Julio Guimarães

Membro Examinador- Universidade Potiguar- UnP

_____

Prof. José Alfredo Costa

Membro Examinador- Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte- UFRN

Dedico este trabalho a minha esposa, amiga e companheira de todas as horas, pela paciência nos momentos mais difíceis na busca do alcance do meu objetivo pessoal e profissional. Ao meu filho Augusto e aos meus familiares que sempre me ajudaram cada um da sua forma.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo simples fato de eu existir, pois sem ele eu não teria conseguido atingir o meu objetivo. A minha esposa Flavia Santos pelo incentivo constante nos momentos em que eu mais precisei, porque não foi fácil conciliar a atividade da advocacia, de professor e de aluno do Mestrado, as suas palavras de incentivo me engrandeceram e fizeram com que eu jamais desistisse. Ao meu filho Augusto que depois que nasceu me fez e me faz constantemente uma pessoa melhor, um ser humano diferente, que sempre nas noites de estudo me estimulava mesmo sem perceber, com o simples fato de ele existir. Aos meus Pais (Lucio Teixeira e Carminha) que sempre me proporcionaram as melhores condições necessárias para a minha formação, desde criança até os dias atuais, sempre incentivando a está sempre me atualizando e me qualificando para que eu possa ser cada vez mais um profissional qualificado. Ao meu orientador Professor Kleber Nóbrega pelas suas orientações, cobranças e estímulo para construção da minha dissertação, a quem vou guardar eterna gratidão e respeito. Aos meus irmãos (Marcelo Roberto, Carlos Kelsen e Ilana Karina) pelo apoio e pelas palavras de incentivo. Por fim, a todos os meus colegas de Mestrado, especialmente, a Cintia e Eliabe que procuraram sempre um incentivar ao outro em todos os momentos do Mestrado. À Glícia, secretária do mestrado, pelo bom humor, respeito e atenção constante.

RESUMO

Serviços advocatícios nem sempre são claramente identificados. Este trabalho avaliou a compreensão de advogados sobre a oferta de serviços a partir das dimensões do modelo SERVQUAL e a importância e desempenho dos atributos da qualidade de serviços dos escritórios de advocacia da cidade de Natal(RN), Estado do Rio Grande do Norte (RN), Brasil, com foco no direito empresarial e por parte das empresas que utilizaram serviços jurídicos nos últimos dois anos. O presente estudo teve como objetivo geral avaliar a qualidade de serviços em escritórios de advocacia, integrado à oferta dos serviços. A pesquisa caracterizou-se como exploratória-descritiva, de natureza aplicada, além de um estudo de caso com abordagem quantitativa. O universo da pesquisa da pesquisa foi composto por todos escritórios de advocacia de Natal/RN e por clientes empresariais, submetendo os advogados e os clientes a um questionário de forma a averiguar a qualidade dos serviços dos escritórios de advocacia. Para atender a este critério, foram selecionados, dentre do universo apontado, uma amostra de 50 escritórios e 130 clientes, mediante o critério de acessibilidade. A pesquisa explorou o ramo do direito empresarial e os clientes entrevistados foram os que receberam serviços advocatícios nos últimos 2 anos. Como instrumento de coleta foi utilizado para os escritórios e para os clientes empresariais dois questionários ambos com questões fechadas, estruturadas, elaboradas com base em 29 atributos do serviço, sendo considerado a sua importância e a sua percepção. Os resultados indicam a falta de percepção de advogados com relação à quantidade de serviços prestados. Já com relação à percepção e desempenho dos atributos da qualidade da prestação de serviços, foram encontrados resultados divergentes entre os escritórios de advocacia e as pessoas jurídicas, seja no que se refere às dimensões do modelo, seja com relação aos atributos.

Palavras-chave: Qualidade de serviços. Modelo SERVQUAL. Oferta de Serviços. Escritórios de advocacia.

ABSTRACT

Legal services are not always clearly identified. This study evaluated the understanding of lawyers on the provision of services from the dimensions of the SERVQUAL model and the importance of performance and quality attributes of services of law firms from Natal (RN), State of Rio Grande do Norte (RN) , Brazil, with a focus on business law and by companies that have used legal services in the past two years. The present study aimed to evaluate the overall quality of service in law firms to offer integrated services. The research was characterized as exploratory-descriptive, applied nature, and a case study with quantitative approach. The research of the survey was comprised of all law firms in Natal / RN and business customers, subjecting lawyers and clients to a questionnaire in order to ascertain the quality of the services of law firms. To meet this criterion were selected from among the universe pointed out, a sample of 50 offices and 130 clients through the criterion of accessibility. The research explored the branch of business law and the clients interviewed were those who received legal services in the last 2 years. As data collection instrument was used for offices and corporate clients both two questionnaires with closed questions, structured, prepared based on 29 service attributes, considered its importance and its perception. The results indicate the lack of perception of lawyers in relation to the amount of services provided. As to the perception and performance attributes quality of service delivery, divergent results between law firms and corporate entities were found, either in relation to the dimensions of the model, either with respect to the attributes.

Keywords: Quality of service. SERVQUAL model. Service Offerings. Law firms.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Esquema de pesquisa ……..……..... 46
Figura 2: Escala *likert* de 11 (onze) pontos para avaliação da importância e desempenho 49
Figura 3: Gráfico de escarpa ……..... 51
Figura 4: Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelos escritórios 75
Figura 5: Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelas empresas jurídicas 76
Figura 6: Teste de *Tukey* do grau de importância das dimensões avaliadas pelos escritórios 77
Figura 7: Teste de *Tukey* do grau de importância das dimensões avaliada pelas empresas jurídicas 78
Figura 8: Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados escritórios 78
Figura 9: Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelas empresas jurídicas 79
Figura 10: Teste de *Tukey* do grau de desempenho das dimensões nos escritórios..... 80
Figura 11: Matriz de importância e desempenho - Empresas 83
Figura 12: Matriz de importância e desempenho - Escritórios 84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os tipos de serviços 28
Quadro 2: Os maiores escritórios do Brasil 34
Quadro 3: Os escritórios mais admirados do Brasil 35
Quadro 4: Resumo das Análises Estatísticas Aplicadas 55
Quadro 5: Oferta de serviços de um escritório de advocacia 58
Quadro 6: Serviços essenciais dos escritórios de advocacia pesquisados 60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Teste de confiabilidade dos dados, Bartlett e KMO 49
Tabela 2: Auto valor e percentual da variância explicada 50
Tabela 3: Cargas fatoriais na composição dos fatores 52
Tabela 4: Teste estatístico Cronbach's Alpha 63
Tabela 5: Teste estatístico Cronbach´s Alpha por conjunto de fatores 64
Tabela 6: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à infraestrutura 64
Tabela 7: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à infraestrutura..... 65
Tabela 8: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à confiabilidade 66
Tabela 9: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à confiabilidade 67
Tabela 10: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à presteza 67
Tabela 11: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à presteza 68
Tabela 12: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à segurança 69
Tabela 13: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à segurança 69
Tabela 14: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à empatia 70
Tabela 15: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto a empatia 71
Tabela 16: Comparação do grau de importância e desempenho entre escritório e empresa 72
Tabela 17: Comparação do grau de importância e desempenho entre escritório e clientes 74
Tabela 18: Estatística descritiva do grau de importância – Escritórios 76
Tabela 19: Estatística descritiva do grau de desempenho - Escritórios 76

Tabela 20: Análise de variância (ANOVA) do grau de importância separado por dimensão 77
Tabela 21: Análise de variância (ANOVA) do grau de importância por dimensão..... 79
Tabela 22: Teste de Sperman dos 29 atributos no grau de importância..... 80
Tabela 23: Teste de Sperman dos 29 atributos no grau de desempenho..... 81
Tabela 24: Matriz de importância..... 81
Tabela 25: Matriz de desempenho 82
Tabela 26: Análise gera matriz de desempenho importância..... 109
Tabela 27: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas e escritórios (Importância geral) 110
Tabela 28: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas e escritórios (Importância dentro dos escritórios e empresas) 111
Tabela 29: Avaliação da importância e desempenho dos atributos nas empresas e nos escritórios 112
Tabela 30: Estatística descritiva do grau de importância – Escritórios 113
Tabela 31: Estatística descritiva do grau de desempenho – Escritórios 114
Tabela 32: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas .. 115
Tabela 33: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas. 116
Tabela 34: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas .. 117
Tabela 35: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas. 117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 14
1.2 QUESTÃO DA PESQUISA 15
1.3 OBJETIVOS 16
1.3.1 Objetivo Geral 16
1.3.2 Objetivos Específicos 16
1.4 JUSTIFICATIVA 16
2 REFERENCIAL TEÓRICO 18
2.1 CONCEITO DE SERVIÇOS..... 18
2.2 GESTÃO DE SERVIÇOS 22
2.3 QUALIDADE DE SERVIÇOS 23
2.3.1 OFERTA DE SERVIÇOS..... 28
2.3.2 O MODELO SERVQUAL 29
2.4. SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS..... 33
2.5 QUALIDADE DE SERVIÇOS NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA 36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... 46
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... 47
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA 47
3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA 48
3.4. COLETA DE DADOS 53
3.5. TRATAMENTO DOS DADOS 54
3.6. VARIÁVEIS ANALÍTICAS..... 55
4 RESULTADOS 57
4.1. OFERTA DE SERVIÇOS..... 57
4.2. ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS..... 60
4.3. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA..... 62
4.4. MATRIZ IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO..... 62
4.5. CONFIABILIDADE DOS DADOS..... 63
4.6. SOBRE PESQUISA DE CAMPO..... 64
4.7. PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA COM A DOS CLIENTES..... 73

5. CONCLUSÃO..... 86
5.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS..... 88
5.2. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS..... 88
5.3. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS..... 89
REFERÊNCIAS 90
ANEXOS E APÊNDICES..... 98

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, no Brasil existem 754.685 advogados, segundo os dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil, sendo 01 profissional para cada 256 habitantes, devendo, nos próximos anos, chegar a 1.000.000 de advogados, em face da massificação do ensino jurídico no País, sendo a proporção quase a mesma da existente nos Estados Unidos que é 01 para 253 habitantes. Neste mesmo levantamento, também foi apontado que o Brasil é o terceiro País do Mundo em número de profissionais, perdendo apenas para o próprio Estados Unidos e para a Índia. Não existem no Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, segundo informação da própria Ordem dos Advogados, dados estatísticos sobre a quantidade de sociedades legalmente constituídas por Estado. No Estado do Rio Grande do Norte existem de 12.877 advogados e 456 sociedades de advogados, sendo 320 sociedades com sede em Natal/RN, segundo os dados estatísticos da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB, 2014).

No período de 2007 a 2012, segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, houve um crescimento significativo das demandas jurídicas, ensejando a prestação do serviço jurídico, seja na esfera administrativa, seja na judicial, impulsionado pela busca dos cidadãos por proteção da justiça.

Cabe destacar, a importância do profissional do direito para o mercado e que o advogado é indispensável à administração da justiça, conforme estipulado na Constituição Federal: “O advogado é indispensável à administração da justiça, sendo inviolável por seus atos e manifestações no exercício da profissão, nos limites da lei” (art. 133). Em decorrência desse crescimento significativo e possuindo os cursos jurídicos o objetivo principal de formarem profissionais para a atuação judicial, surge a necessidade dos profissionais de direito, voltarem-se para os seus escritórios como uma verdadeira empresa, adotando uma gestão profissional, empresarial e estratégica da advocacia, nascendo daí a necessidade dos profissionais do direito necessitarem conhecer melhor o conceito de serviços de forma mais abrangente, para que possam prestar um melhor serviço para o seu cliente.

Desta forma, este trabalho tem como finalidade chamar a atenção não só dos profissionais da advocacia, como também dos empresários para a necessidade de se perceber a importância da prestação do serviço advocatício com qualidade para

que se consigam os resultados esperados nas suas demandas extrajudiciais e/ou judiciais.

Diante deste cenário, o presente estudo tem como objetivo avaliar a qualidade de serviços em escritórios de advocacia, integrado à oferta dos serviços como estratégia para identificação dos atributos da qualidade de serviços a partir do modelo Servqual das obras de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), abrangendo as cinco dimensões (confiabilidade, presteza, empatia, aspectos tangíveis e segurança) com a finalidade de avaliar que a sua identificação pode ser importante para a melhoria da sua prestação de serviços.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O crescente número de profissionais da advocacia que são inseridos no mercado a cada ano, traz reflexos para a concorrência e faz com que sejam estabelecidos critérios para tomada de decisões em ações planejadas, necessidade de manutenção do espírito empreendedor, preparação para as modificações naturais do mercado. Assim, é reconhecido que as organizações que buscam qualidade nos seus serviços são boas para ouvir tanto empregados, gestores como os seus clientes, e na ponderação entre necessidades e capacidade, tomar decisões de melhoria com base na alocação de seus recursos disponíveis de forma a buscar uma qualidade satisfatória que atenda ou supere as expectativas dos seus clientes.

A prestação de serviços jurídicos se tornou mais dinâmica por causa da necessidade dos empresários de tomar decisões mais rapidamente. Quando o empresário busca assessoria jurídica externa, na maioria das vezes ele não quer somente um parecer jurídico com a reprodução pura e simples das leis, mas a interpretação das leis para tomar a melhor decisão sobre o futuro dos seus negócios, tendo assim o profissional do direito importância neste cenário. O preço, sozinho, não é determinante. Quando se estabelece um vínculo de confiança, mudar de escritório pode ser ruim, mesmo que haja preços mais convidativos.

Os clientes dos dias atuais, devido à grande quantidade de informações que recebem diariamente de forma facilitada, seja pelas redes sociais onde todos os Tribunais do País de todas as esferas do Poder Judiciário utilizam para divulgação das suas decisões, seja através de divulgação pela imprensa escrita e falada, até porque os Tribunais Superiores transmitem ao vivo sessões de julgamento em rede

nacional, apresentam conhecimento sobre assuntos diversos mesmo sendo leigos, o que torna necessário não só mais a atualização diária do profissional para os conhecimentos científicos, como também à obrigatoriedade de se ter postura e conhecimento da área da administração para atender este tipo de demanda, pois torna cada vez mais exigente a prestação de serviço e, por conseqüência, a cobrança por resultados.

Assim, é necessário que os escritórios de advocacia percebam a quantidade de serviços que podem ofertar aos seus clientes e os serviços que, de fato, estão prestando, de modo que esta percepção faça com que seja um diferencial no momento da contratação do profissional para a manutenção dos contratos existentes ou para novas demandas. A necessidade na busca do aperfeiçoamento contínuo e a preocupação para prestar um serviço com qualidade impõe aos advogados terem conhecimento não só da área do direito, como também da área da administração, até porque as Universidades Públicas e Privadas de Direito não preparam os seus profissionais nas graduações com a finalidade de terem noções básicas de como administrar.

Diante deste contexto, torna-se necessário que os escritórios de advocacia analisem o nível de importância e desempenho da qualidade da sua prestação de serviços, de modo que os resultados lhe imponham condutas que sirvam para manter os aspectos apontados como de boa performance e modificar a postura dos aspectos apontados como vulneráveis.

1.2. QUESTÃO DA PESQUISA

A qualidade dos serviços em virtude de uma concorrência cada vez mais acirrada na prestação dos serviços advocatícios passa a ser um fator importante para que ocorra um diferencial no mercado. Comumente, observa-se que é estabelecido um planejamento estratégico das organizações onde todas as partes interessadas são incluídas, de forma que a responsabilidade dos resultados possa ser função de todos, voltando-se para medidas positivas para enfrentar possíveis ameaças, aproveitando as oportunidades inerentes, sem olvidar das situações imprevisíveis que possam advir.

Uma boa administração é importante em todas as áreas e não apenas nas sociedades de advocacia, objeto de estudo, mas impõe-se registrar que uma boa

administração requer planejamento sendo este segundo Santos (2010, p. 33) “uma forma de atuar que se materializa em um conjunto de providências a serem tomadas”. Na realidade, ao abordar a questão do planejamento, todos os pontos de referência estabelecidos para a ação empresarial precisam ser estudados com habilidade, enfrentando os seus desafios quanto à qualidade e resultados imediatos. Desta forma, um questionamento passa a ser formulado: Qual a percepção de advogados e clientes de escritórios de advocacia quanto à qualidade de serviços ofertados?

1.3. OBJETIVOS

Com a finalidade de encontrar respostas ao questionamento acima formulado, foram elaborados os seguintes objetivos para pesquisa:

1.3.1. Geral

Avaliar a qualidade de serviços em escritórios de advocacia, integrado à oferta dos serviços.

1.3.2. Específicos

a) Relacionar os serviços mais frequentes oferecidos em escritórios de advocacia;
b) Identificar os atributos utilizados para avaliar a qualidade dos serviços em advocacia;
c) Avaliar a percepção da qualidade dos serviços por parte de advogados e clientes;
d) Confrontar as percepções da qualidade de serviços dos escritórios de advocacia com a dos clientes.

1.4. JUSTIFICATIVA

A importância do estudo se faz necessário, para que se possa identificar se a partir da avaliação da qualidade de serviços em escritórios de advocacia integrado à oferta dos serviços. A busca constante pela excelência é uma diferenciação da empresa e a qualidade é atualmente uma das principais estratégias competitivas nas

diversas organizações e nos diversos setores. A qualidade está intimamente ligada à produtividade, a melhoria de resultado e aumento de lucros, através de redução de perdas e do desperdício, desenvolvimento de todos na empresa e conseqüente motivação (SANTOS, 2010).

Logo, para se manter no mercado que é altamente competitivo, faz-se necessário que as organizações utilizem todas as ferramentas disponíveis para obtenção de vantagens competitivas e a qualidade dos serviços é um ponto essencial para auferir a sua prestação de serviços.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será abordado o conceito de serviços, gestão de serviços, qualidade de serviços, oferta de serviços, serviços advocatícios, Modelo Servqual e qualidade de serviços nos escritórios de advocacia que serviram como base teórica do presente estudo.

2.1. CONCEITO DE SERVIÇOS

Tema de grande importância dentro de uma organização, serviços é definido por Horovitz (1993) como um conjunto das prestações que o usuário espera além do produto ou do serviço de base, em função do preço, da imagem e da reputação presentes.

Exercem papel de grande importância na economia globalizada e sua importância se dá pela geração de empregos, assim como pelo valor econômico gerado (MENDONÇA, 2009). Um serviço, conforme destaca Grönroos (2009, p. 46) pode “alcançar um termo mais amplo, tendo na década de 1960, 1970 e 1980 sido sugerido uma série de definições, acrescendo que na maioria das vezes, um serviço envolve interações de algum tipo com o provedor de serviço”.

Os serviços ocupam um espaço muito grande na economia mundial e a satisfação do consumidor tem sido procurada pelas empresas que querem sobreviver num campo de concorrência tão acirrada (MARODIN, 2010).

Na literatura pertinente, encontra-se a contribuição de Grönroos (1995, p. 36), para o qual o serviço pode ser entendido nos seguintes termos:

> O serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível - que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços - que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Em outras palavras, a partir desta definição registra Melo (2003) percebe-se o fenômeno 'serviço' como um desempenho ou uma ação humana, de natureza distinta dos bens físicos, e que pressupõe uma interação entre as duas partes envolvidas: o cliente e o fornecedor. Uma definição contemporânea é fornecida por

Kotler et al. (2001, p. 454): " um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a uma outra e que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada".

Lovelock et al. (2001, p.17) apontam como característica dos serviços a sua percepção como realização intangível, e destaca: "embora os serviços muitas vezes incluam elementos tangíveis - como o sentar-se numa poltrona de avião, comer uma refeição ou obter reparo de um equipamento danificado - a realização do serviço é basicamente intangível".

Estão no centro da atividade econômica de qualquer sociedade, conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), e não são atividades meramente periféricas, estão presentes no cerne da economia e são fundamentais para que ela continue sadia e funcional. Eles não apenas facilitam, tornam possíveis as atividades de produção.

O conceito de serviço, segundo Kotler (1998), é:

> qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra, desde que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Nos escritórios de advocacia, os principais serviços são: serviços de preposição, serviços de cobrança, consultoria jurídica e serviços gerais (ações de todas as áreas do Direito).

São atividades que agregam conforme expõe Oliveira (2012) valor em formas que são fundamentalmente abstratas e incluem todas as atividades econômicas cujo produto não seja uma construção ou produto corpóreo, freqüentemente, consumido no momento em que é produzido.

Segundo discorre Nóbrega (2013) serviço pode ser entendido como processo ou como produto. Ou seja, atividades ou benefícios, sendo imprescindível diferenciar as duas dimensões para poder especificar e, conseqüentemente, planejar e monitorar sua operacionalização.

Tantas são as definições observadas na literatura, que segundo Grönroos (2009) vem se transformando em um fenômeno complicado, acrescendo que são inerentemente relacionais. Clientes e fornecedores de serviços estão sempre interagindo, podendo inclusive surgir um relacionamento, o que não se mostra suficiente para fazer com que os clientes sejam fiéis, mas representa uma parte central da fidelidade, embora não importem em clientes sempre lucrativos.

Nesse sentido Oliveira (2012), sobre serviços, afirma estar-se diante de uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, as quais acontecem, embora não necessariamente, durante as interações clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problemas dos(s) cliente(s).

Para compreender bem os serviços que prestamos aos clientes, afirma Nóbrega (2013) ser importante identificar cada componente dos serviços: instalações e equipamentos, bens que entregamos os serviços-processo e os serviços-produto.

Para Grönroos (2003, p. 67), a característica mais importante de serviços é sua natureza de processo: "serviços são processos que consistem em uma série de atividades nas quais vários tipos diferentes de recursos são utilizados, muitas vezes em interações diretas com o cliente, de modo a encontrar uma solução para um problema do cliente".

Para Lovelock e Wright (2001), serviço é um ato ou desempenho que cria benefícios para usuários por meio de uma mudança desejada no, ou em nome do destinatário do serviço. Outra definição de serviços é apresentada por Grönroos (2009) dispondo que são processos experimentados mais ou menos subjetivamente, nos quais as atividades de produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Ressalta que ocorrem interações comprador-vendedor ou encontros de serviços que terá um impacto crítico sobre o serviço percebido.

Segundo afirmam Dettmer, Socorro e Katon (2002) as primeiras pesquisas relacionadas a serviços tinham por objeto diferenciá-los dos bens, apontando diferenças genéricas tais como intangibilidade, heterogeneidade (ou variabilidade), perecibilidade do resultado e simultaneidade de produção e consumo.

Uma outra forma de se tentar compreender o fenômeno é através do exame das características que se afiguram comuns à considerável maioria dos serviços. Deste modo, os serviços são comumente apontados na literatura pertinente (Las Casas, 1991; Grönroos, 1995; Kotler, 2000; Cobra et Zwarg, 1996) como dotados de quatro características consoante expõe Melo (2003, p. 6):

> 1. lntangibilidade. Implica que o serviço não é facilmente avaliável antes do momento de sua prestação, ao contrário do que ocorre com um bem físico. 2. lnseparabilidade. Significa que o serviço é produzido e consumido simultaneamente, não

> podendo haver separação desses dois processos no tempo e no espaço. Daí, emerge o aspecto da interação necessária entre cliente e fornecedor do serviço. 3. Heterogeneidade. Também conhecida como variabilidade. Esta característica decorre do fato de que os serviços dependem diretamente da pessoa que os presta, da pessoa que os recebe, e da interação entre ambas. A partir disto, infere-se a dificuldade da padronização do serviço, uma vez que seu processo de execução envolve um enorme componente humano. 4. Perecibilidade.Esta característica está muito próxima da inseparabilidade, e significa que o serviço se exaure no momento de sua produção-execução, ou seja, o serviço não pode ser estocado.

Uma ampla gama de características de serviços tem sido sugerida e discutida, mas no caso de serviços em geral, Grönroos (2009, p. 47) identifica três características básicas: “Serviços são processos que consistem em atividades ou uma série de atividades. Serviços são, no mínimo até certo ponto, produzidos e consumidos simultaneamente. O cliente participa como produtor no processo de produção, pelo menos até certo ponto”.

Zeithaml e Bitner (2000) quanto às características de serviços sintetiza-as em quatro aspectos: Intangibilidade; Heterogeneidade; Inseparabilidade; Perecibilidade. Quanto à intangibilidade, considera que os mesmos por serem ações não podem ser vistos, provados, tocados, o que dificulta a avaliação pelos consumidores. Com relação à heterogeneidade dispõe que resulta da interação entre seres humanos, apresentando como consequência prender-se a dificuldade do serviço prestado corresponder ao programado, bem como controlar a qualidade na prestação do serviço.

Quanto à inseparabilidade, afirma que na maioria das ocasiões, durante a prestação de serviços, o consumidor está a recebê-lo em simultâneo. E por fim, com relação à perecibilidade esta característica estaria a prender-se com o fato do serviço não ser armazenável, tendo como conseqüência a necessidade de ajustamento entre a procura e a oferta de serviço, tendo, muitas vezes, o cliente que esperar pela prestação do mesmo, considerando que não se verifica esse ajustamento.

Percebe-se, a partir das definições apresentadas que todas são muito semelhantes e destacam características importantes como a intangibilidade, a heterogeneidade e a perecibilidade da natureza do serviço. Assim, conclui que para

uma empresa se destacar faz-se necessário a percepção da qualidade do serviço (MARODIN, 2010).

Para Las Casas (2000, p. 15) considerando a importância dos serviços na seara jurídica, "serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem", uma vez que os serviços jurídicos são representativos dos interesses do cliente. O autor cita também a definição da Associação Americana de Marketing, que define serviços como: "atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias".

Em fim, define Grönroos (2009) serviços como processos que representam uma série de atividades em que recursos-pessoas, são utilizados em interações diretas com o cliente, visando uma solução para um problema apresentado. Acresce ser percebido de maneira subjetiva, destacando que a essência do serviço é a intangibilidade do fenômeno em si.

2.2. GESTÃO DE SERVIÇOS

Nesta seção, serão abordados os principais conceitos relativos à gestão de serviços de forma a identificar os aspectos relacionados às atividades de serviços e a partir deste conhecimento, assim como do conhecimento das necessidades inerentes dos clientes, poder estabelecer estratégias adequadas para a busca da excelência em prestação de serviços.

Segundo dispõe Vieira (2010, p. 24) “Um grande número de organizações adota, como modelo de gestão, direcionamento por processos buscando atingir maior agilidade e flexibilidade, diminuição de gastos, melhoria no atendimento e qualidade entre outros benefícios aos clientes”.

Um bom serviço aponta Grönroos (2009) representa também benefícios aos clientes e o conceito do mesmo deve ser o mais concreto possível de forma a ser compreendido por todos. Nesse contexto, deve-se considerar a gestão de serviços como uma forma de buscar entender como deve ser administrada uma empresa na ocorrência de serviços.

Segundo Vieira (2010) a gestão de serviço é essencial para as organizações, sendo o planejamento estratégico indispensável, devendo existir uma preocupação

permanente com tal gestão, de forma a refletir direta e constantemente na qualidade dos serviços, conquanto primordial para o êxito e competitividade das empresas.

Entretanto, o gerenciamento de serviços consoante dispõe Grönroos (2009) dá valor a importância de gerenciar a eficiência externa e os relacionamentos com os clientes para alcançar o sucesso. A questão relacionada a eficiência interna necessária para funcionar lucrativamente embora inevitável não é primordial devendo estar integrada às questões de eficiência externa e dirigida para o gerenciamento de qualidade percebida pelo cliente.

Conforme observado anteriormente, “as organizações, a cada dia buscam melhorar suas ações de gestão, através de adequações às necessidades dos clientes e às constantes inovações tecnológicas e manutenção da competitividade” (VIEIRA, 2010, p. 26).

2.3. QUALIDADE DE SERVIÇOS

A qualidade é um conceito amplamente utilizado, consoante expõe Martins (2012), porém possui múltiplas definições, de difícil consenso em sua conceitualização, tendo sido reconhecida como uma ferramenta estratégica não só para aumentar a eficiência operacional, mas também para melhorar o desempenho global da organização.

Considerando que avaliar a qualidade dos serviços representa requisito de grande relevância, consoante expõe mencionado autor, impõe-se um breve relato sobre o assunto em um contexto específico de serviços, averiguando-se em seguida assuntos como: Conceito de Serviços, Gestão de Serviços e Qualidade de Serviços de Escritórios de Advocacia.

O interesse pela qualidade dos serviços surgiu por volta da década de 1970, destacando-se que o foco das pesquisas tem variado com o passar do tempo, levando a partir de então a atrair a atenção de pesquisadores segundo dispõe Grönroos (2009). Nesse ponto, apresentou o citado autor ainda uma abordagem de qualidade no ano de 1982, orientada para serviço com o conceito de:

> qualidade percebida*de serviço* e o modelo de qualidade total percebida de serviço, acrescendo uma abordagem baseada em pesquisas sobre o comportamento do consumidor e os efeitos das expectativas relativas ao desempenho dos bens em avaliações pós-consumo (GRÖNROOS, 2009, p. 64).

A palavra qualidade já era usada há milhares de anos, desde a época dos filósofos gregos, quando em seus pensamentos incutia o ideal de excelência. Trata-se de uma característica que visa demonstrar o grau de superioridade dentro de um determinado contexto entre objetos, pessoas ou assuntos da mesma natureza. Contudo, no âmbito administrativo, seus primeiros sinais surgiram no sentido de solucionar, primeiramente, a questão da uniformidade (MAXIMIANO, 2006).

A gestão da qualidade foi reconhecida como uma ferramenta estratégica não apenas capaz de aumentar a eficiência operacional, mas também de melhorar o desempenho global da organização. Ou seja, a importância de definir e medir a qualidade é inegável: não se pode gerir o que não se pode medir, consoante dispõe Carvalho (2008).

Com relação à qualidade dos serviços, afirma o mencionado autor, que se tornou elemento central da investigação nos anos 80, seja em decorrência da crescente competitividade entre as organizações, seja em face da procura de níveis de rentabilidade superiores, dado que a oferta de serviços de reconhecida qualidade permite a obtenção de margens mais atrativas, não somente pelo lado da prática de um preço acrescido, mas também pela redução de custos.

Segundo Nóbrega (2013) seria fundamental conhecer aspectos conceituais dos serviços para poder falar em qualidade, especialmente por considerar que a qualidade de serviços é influenciada pela comparação por parte do cliente com relação ao serviço esperado, ou seja, suas expectativas e o serviço percebido.

Esclarece ainda que ao avaliar a qualidade de um produto os aspectos físicos às vezes são úteis e suficientes, ao passo que nos serviços, os mesmos não o são, considerando a sua intangibilidade, surgindo daí a necessidade de usar mais fortemente, a comparação entre expectativa e percepção.

A qualidade representa uma das principais estratégias competitivas, sendo a capacidade de gerar produtos de qualidade, um ponto relevante no sistema produtivo e uma forma de demonstrar que as empresas prezam pelo que vende, pelo meio ambiente, saúde e segurança de seus funcionários, mediante a observância das normas aplicadas à espécie, consoante prescreve Medeiros (2011).

O termo qualidade, por ser muito abrangente, dá margem a muitas explicações, seja considerando a busca pela satisfação do cliente, seja além deste a

procura da excelência para todas as atividades de atendimento a uma demanda (VIEIRA, 2010).

Segundo Medeiros (2011, p. 15) “é um processo presente nas empresas, tornando-se um conceito de competitividade, que de forma interligada, envolve todo o processo desde a compra até a distribuição ao consumidor”. Já o modelo de qualidade original foi desenvolvido para orientar gerentes e pesquisadores a entenderem o que um serviço constitui na mente dos clientes. Sendo determinante na visão do cliente as características dos serviços durante a produção e consumo, as experiências do processo de serviço e seus resultados (GRÖNROOS, 2009).

Assim, a formação de qualidade para Junior (2012, p. 33) “é aquela que cobre a necessidade de desenvolvimento de competências adaptativas de seus destinatários, com o fim de que estes melhorem a eficiência profissional e empresarial em meios mutantes e altamente competitivos”.

Basicamente, a qualidade de serviços teria duas dimensões: uma técnica ou de resultado e uma funcional ou relacionada a processos, referindo-se a primeira dimensão aos resultados desejados pelo cliente enfatizando questões relacionadas ao resultado dos serviços, ou seja, ao o “quê” foi entregue, o resultado final do processo, ao passo que a segunda estaria relacionada à qualidade do processo de produção do serviço ou da entrega do resultado, ou melhor, “como” foi executado o serviço (GRÖNROOS, 2009).

Já Normann apud Nóbrega (1997, p. 23) relaciona quatro dimensões para o conceito de qualidade: qualidade de produto, qualidade de processo, qualidade do sistema de produção e qualidade como filosofia permeando toda a organização. O autor aponta ainda duas formas de visualizar a qualidade, uma "filosofia mecanicista" e outra uma “filosofia de sistemas de serviços baseada em inovação social”. A primeira que focaliza a mensuração do resultado em termos de controle de qualidade como função especializada e de especificações em qualidade técnica e a segunda que se constitui num modo de ser, uma filosofia existencial.

Grönroos (2009, p. 65) sobre as dimensões da qualidade de serviços, embora a literatura tenha sugerido que as duas dimensões básicas poderiam ser estendidas para outras, “dispõe que existem duas dimensões básicas de qualidade, ou seja, o que o cliente recebe e *como* ele o recebe; o resultado técnico ou desfecho do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional)”.

O mercado contemporâneo, conforme dispõe Medeiros (2011), encontra-se cada vez mais competitivo, o que faz com que as organizações atestem produtos e/ou serviços com padrão de alta qualidade, utilizando para tanto normas técnicas que estabelecem modelo de gestão de qualidade, garantindo ao cliente segurança na compra de um produto ou serviço.

Dettmer, Socorro e Katon (2002), ao dispor sobre o assunto afirmam que as organizações têm focado seus objetivos em qualidade, estando muitas, inclusive a buscar os certificados ISO sobre seus processos de produção, considerando que os mesmos reconhecem a qualidade durante o processo de fabricação, sendo o cliente muitas vezes participante desse processo, o que muda os conceitos de qualidade.

O conceito de certificação segundo acresce Medeiros (2011) possui várias similaridades com o conceito de padronização, viabilizando a identificação dos produtos, de suas qualidades e de seu desempenho com conseqüente certificação e evolução previsível.

Grönroos (2009, p. 67) sobre qualidade e competitividade afirma “que a vantagem competitiva de uma empresa depende da qualidade, e o valor, de seus bens e serviços”. Em continuidade destaca que uma estratégia de qualidade técnica é bem-sucedida se a empresa tiver êxito em obter uma solução técnica que a concorrência não consegue igualar.

Nestes termos, observa-se que o conceito de qualidade envolve diferentes elementos, seja relacionados à subjetividade, seja relacionados à ausência de defeitos no produto ou no serviço, funcionamento e capacidade de fabricação (MEDEIROS, 2011).

As expectativas dos clientes, segundo Marodin (2010) representam importante fator que influencia na qualidade percebida do serviço, sendo importante conhecer como essas expectativas se desenvolvem, registrando que as empresas que fornecem serviços de alta qualidade são aquelas que escutam seus clientes e funcionários, administram relacionamentos, lidam com reclamações.

Contudo, afirma Grönroos (2009, p. 68-69) que o processo de percepção de qualidade é bem mais complicado, não sendo apenas as experiências das dimensões da qualidade que determinam se a qualidade percebida é boa, neutra ou má, destacando que:

> A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à

> qualidade esperada. Se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade experimentada medida de modo subjetivo seja boa (...) A qualidade esperada é uma função de diversos valores, a saber, comunicação de marketing, boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades, valores do cliente.

Percebe-se, então, que o fator qualidade do serviço possui diversos conceitos e modelos de gestão, mas, segundo Junior (2012), o que fica claro é que todas as organizações necessitam compreender as necessidades e anseios dos seus clientes para possibilitar a implementação de ações de melhorias contínuas nos seus serviços.

Como já dito, a qualidade é freqüentemente apontada como essencial para a sobrevivência em ambientes que se tornam a cada dia mais saturados pela super oferta de agentes prestadores de serviço.

De acordo com Ellis (2001), é amplamente reconhecido que as percepções do cliente quanto à qualidade do serviço recebido podem conduzir a comportamentos de mudanças na escolha do prestador do serviço.

Conforme Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as percepções da empresa e do cliente podem ser combinadas num modelo genérico, de forma a se explicar a qualidade do serviço a partir do próprio cliente.

Para a literatura, a noção da qualidade em serviços está intrinsecamente relacionada à percepção do cliente. Entretanto, convém salientar, inobstante a obviedade, que ambas não se confundem, ou seja, trata-se de fenômenos inteiramente dissociados na realidade: qualidade é uma coisa, e percepção da qualidade outra completamente diferente.

De qualquer modo, adotando a concepção de que a percepção é um componente vital da qualidade em serviços, é essencial examiná-la. Em linhas gerais, a percepção pode ser definida como "um processo de organização, interpretação e derivação de significados de estímulos por meio dos sensos" (URDAN, 2001, p. 45).

Como já enfatizado, a percepção é absolutamente subjetiva e, por conseguinte, pode variar muito entre as pessoas. Assim, no que tange uma relação de prestação de serviços, pode-se dizer que a percepção corresponde ao que o cliente subjetivamente experimenta ao final de um processo de prestação de serviço.

2.3.1 Oferta de Serviços

Grönroos (2009) apresenta um modelo de pacote de serviços, utilizado pela literatura, o qual descreve o serviço como sendo um pacote ou conjunto de diferentes serviços, tangíveis e intangíveis, os quais juntos formam o serviço. Nesse contexto, dispõe que o Pacote é dividido em serviço principal ou central e serviços auxiliares ou extras, estes às vezes classificados como periféricos ou serviços periféricos, e às vezes também como facilitadores de serviços. Ainda, de acordo com o autor a literatura pode distinguir o pacote básico de serviços em serviços centrais e periféricos, impondo-se, entretanto, por questões de gerenciamento, distingui-lo em três grupos: 1) Serviço central; 2) Serviços (e bens) capacitadores e 3) Serviços (e bens) de melhoria. Os serviços são classificados, conforme dispõe Nóbrega (2013) no Quadro 1 em central e acessórios (suplementar e complementar).

Quadro 1: Os tipos de serviços

Tipo de Serviço		Conceituação
Serviço Central		Serviço essencial, motivo da procura
Serviços Acessórios	Serviços complementares	Serviços que viabilizam o uso do serviço central. Sem eles, geralmente não se consegue fazer uso do serviço central.
	Serviços suplementares	Serviços usados para agregar valor, ou para fins de diferenciação

Fonte: Nóbrega (2013)

Os serviços profissionais buscam simultaneamente alto nível de perícia; a qualidade do serviço não é facilmente mensurável pelo cidadão comum; o serviço é considerado de importância crítica; a recomendação de outros é fundamental na seleção do prestador do serviço; a falta de nitidez acerca da natureza do serviço.

Com relação à oferta ampliada do serviço, Grönroos (2009) dispõe que o processo de serviços, as interações comprador-vendedor ou encontros de serviço são percebidos de várias maneiras, as quais variam de acordo com a situação, devendo, entretanto, ser considerado que em decorrência das características da maioria dos serviços, três elementos básicos, do ponto de vista de gerenciamento,

constituem o processo: i) Acessibilidade; ii) Interação com a organização prestadora do serviço e iii) participação do cliente.

O Pacote de serviços é definido por Fitzsimmons&Fitzsimmons (1998) como sendo um conjunto de bens e serviços oferecidos a empresa e dividido em quatro elementos: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e implícitos. As instalações de apoio representam segundo o mencionado autor os equipamentos e instalações utilizados em um serviço. Os bens facilitadores são os bens consumidos ou utilizados durante a prestação do serviço. Os serviços explícitos representam os benefícios claramente percebidos ao passo que os implícitos são os benefícios psicológicos que pode ser obtido com a prestação do serviço.

Os serviços profissionais buscam simultaneamente alto nível de perícia; a qualidade do serviço não é facilmente mensurável pelo cidadão comum; o serviço é considerado de importância crítica; a recomendação de outros é fundamental na seleção do prestador do serviço; a falta de nitidez acerca da natureza do serviço.

É de se destacar, que a relação feita da oferta de serviços descrita na Figura 2 foi feita a partir de uma pesquisa realizada com os cinco maiores e cinco mais admirados escritórios de advocacia apontados pela Revista Análise Advocacia 500 (2013) através dos sites dos referidos escritórios e após a realização de uma entrevista com 20 advogados realizada pelo critério de acessibilidade onde era feita uma única pergunta interrogativa onde era pedido para que o advogado descrevesse a oferta de serviços prestados pelo mesmo.

2.3.2. O Modelo SERVQUAL.

Esta seção consiste numa breve menção a um tema de grande relevância para a qualidade de serviços, que é o da elaboração de instrumentos para sua avaliação.

Tendo em vista as dificuldades apontadas no que tange à própria concepção da qualidade de serviços, o rol de estudos que se ocupam da construção de escalas também revela um caráter de controvérsia e incipiência. Os paradigmas acima mencionados quanto à relevância ou não das expectativas para a determinação da qualidade do serviço, implicam na existência de modelos de dois tipos (Robledo, 2001): modelos de desconfirmação e modelos de percepção.

De acordo com a literatura, o modelo de desconfirmação mais importante é a conhecida escala SERVQUAL. O modelo de qualidade de serviços – Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) representa um marco teórico na administração de serviços, bem como sobre o método de análise, por importância e desempenho, de forma a medir a satisfação do cliente.

No essencial conforme expõe Martins (2012), esse instrumento consiste em um conjunto de vinte e duas questões relacionadas a dimensões de qualidade, a serem respondidas dentro de uma escala variável de 1 a 7, referindo-se a primeira parte as expectativas que o cliente tem sobre o serviço; ao passo que a segunda parte envolvendo a avaliação da prestação do serviço propriamente dita.

Representa a forma de medição de qualidade dos serviços mais conhecida e utilizada (Grönroos, 2000; Kotler et al., 2002; Schneider e White 2004), sendo proposto com um esqueleto básico, o qual pode sempre que necessário ser adaptado à pesquisa a ser aplicada e suas características, tratando-se, portanto, de um instrumento versátil, conquanto poder ser utilizado para medir as expectativas do cliente e sua percepção da qualidade de serviço em termos globais, por dimensão, zonas geográficas, segmentos de clientes, efetuar comparação entre organizações e analisar a evolução das expectativas e da percepção que os clientes tem da qualidade do serviço à longo prazo.

A Escala Servqual segundo expõe Reis (2001) pretende medir tanto as expectativas quanto as percepções de qualidade por parte dos respondentes, sendo a mensuração da qualidade do serviço percebida pelo usuário, feita através da medição das diferenças entre os escores de percepção e os de expectativa, de forma que uma diferença negativa reza a conclusão de que a qualidade percebida encontra-se abaixo do esperado, ao passo que uma diferença positiva enseja a indicação de uma qualidade acima do esperado.

Registra o mesmo autor que por ter sido desenvolvida em setores diversos, a Escala Servqual pretende ser genérica e aplicável a todos os tipos de organizações e ramos de serviço, podendo ser adaptada, de forma a espelhar melhores propriedades psicométricas, tornando a escala mais fidedigna e válida.

Como ressaltam Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), embora a escala Servqual tenha sido desenvolvida a partir de setores específicos, ela na realidade representa uma escala padronizada, podendo a mesma ser aplicada em qualquer organização, promovendo-se tão somente as adaptações necessárias para que

venham a refletir melhor a realidade de cada investigação. Registra Parasuraman (1990) que ao longo das aplicações da escala teriam detectado que a confiabilidade seria a dimensão mais importante para os usuários, enquanto que o aspecto tangível se constitui no menos importante.

Na escala Servqual original, conforme discorre Martins (2012) os clientes eram questionados acerca do que esperavam do serviço que consumiam. Posteriormente, passou-se a perguntar-lhes o que esperavam de um serviço ideal ou excelente na mesma categoria do que estavam a consumir. Porém, esta abordagem levanta alguns problemas no caso de as expectativas serem muito limitadas ou pouco definidas.

O mencionado método tinha por objetivo de investigação, obter a informação sobre o que os gerentes das empresas de serviços e seus clientes percebiam como atributos fundamentais da qualidade de serviços, bem como a existência e as razões de divergências entre as duas perspectivas, permitindo avaliar a percepção de qualidade de serviço através dos clientes. Ou seja, o modelo pretende avaliar a qualidade do serviço através do cliente partindo de uma noção de qualidade subjetiva, sendo aquela definida quanto às percepções e expectativas dos consumidores.

O resultado do estudo inicial de Berry, Parasuraman e Zeithaml, segundo dispõe Grönroos (2009), ensejou a descoberta de dez determinantes as quais caracterizavam a percepção que os clientes tinham do serviço, registrando: a competência, credibilidade, segurança, confiabilidade, comunicação, capacidade de resposta, acesso, cortesia.

A competência encontra-se claramente relacionada à qualidade técnica do resultado conforme afirma o mencionado autor, ao passo que a credibilidade tem uma ligação próxima com o aspecto imagem da qualidade percebida, estando as demais determinantes relacionadas com a dimensão de processo da qualidade percebida.

Ainda quanto às determinantes, nos termos do que expõe Grönroos (2009), refere-se que a confiabilidade envolve a constância do desempenho e da credibilidade; que a capacidade de resposta refere-se à disposição ou prontidão dos empregados para prestar o serviço; que cortesia envolve educação, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.

Verifica-se, portanto, que o modelo Servqual, conforme acresce Coutinho (2007) compara expectativas e experiências dos clientes com o serviço adquirido promovendo questionamentos e comparações especialmente no tocante a estas expectativas.

O Servqual segundo Grönroos (2009) seria um instrumento utilizado para medir a percepção dos clientes no tocante à qualidade de um serviço, tendo como bases determinantes e uma comparação entre as expectativas dos clientes sobre como o serviço deveria ser executado e as experiências de como o mesmo foi prestado, devendo, entretanto, ser aplicada com cuidado e em qualquer situação os determinantes e atributos devem ser reavaliados antes da utilização da ferramenta.

Como resultado de estudos posteriores, Grönroos (2009) dispõe que as dez dimensões inicialmente apontadas teriam sido reduzidas a cinco: tangíveis, confiabilidade, presteza, segurança e empatia. Após sucessivas aplicações e análises estatísticas, a Escala Servqual foi aprimorada, esclarecendo Reis (2001) que as antigas dimensões teriam sido reduzidas, permanecendo como originalmente as tangíveis, confiabilidade e presteza. Com relação às dimensões competência, cortesia, credibilidade e segurança estas teriam sido consolidadas em uma única dimensão, tendo a nova dimensão criada sido chamada de garantias. As outras dimensões – Acessibilidade, comunicação e conhecimento do cliente foram agrupadas também em uma nova dimensão – A empatia.

Quanto a tangíveis dispõe Grönroos (2009) que estaria relacionada à atratividade dos materiais utilizados por uma empresa de serviços, assim como à aparência dos funcionários. Com relação à confiabilidade afirma significar que a empresa oferece um serviço correto, entregando o prometido dentro do prazo estipulado. Presteza, posto estar-se diante de funcionários dispostos a ajudar e executar o serviço com presteza, assim como segurança significa que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa, gerando assim confiabilidade, além de possuírem empregados corteses e quem dispõe de conhecimento necessário para responder as perguntas do cliente. Por fim, quanto à empatia, significa que a empresa além de entender os clientes quanto aos problemas, executa o serviço tendo em vista seus melhores interesses, dando-lhes atenção pessoal individual, trabalhando em horários convenientes.

Ao analisarem e criticarem a Escala Servqual diversos autores estimularam a proposição de modelos alternativos, nos quais somente as percepções sobre a

qualidade eram consideradas e não suas expectativas, propondo questões com respostas tipo muito pior que o esperado, entendendo que a utilização dessa alternativa tornaria a escala mais confiável estatisticamente e válida, mostrando-se, ademais, forçoso destacar que embora a Escala não tenha diretamente uma bateria de respostas que considere diretamente as expectativas dos usuários, estas estariam implícitas, segundo afirma Reis (2001).

2.4. SERVIÇOS ADVOCATÍCIOS

De forma a compreender as concepções de advogado e advocacia que se observa na história, tem-se na etimologia dessas palavras a sua razão de ser. Assim, etimologicamente consoante prescreve Aguiar (1999, p.19) que “a palavra advogado deriva do latim advocatus, que significa o individuo assistente daquele que foi chamado à justiça”. Já o vocábulo advocacia, oriunda do latim advocatio, “significa assistência e a consulta judiciária a outrem”.

Thomas et. al. (2001) destacam a intangibilidade como sendo de grande peso nos serviços legais. Esse elevado nível de intangibilidade, segundo Bebko (2000) representa um alto grau de expectativa do cliente com relação ao serviço esperado, e por via de conseqüência um considerável nível de incerteza e risco.

Afirma ainda Thomas et.al. (2001, p.103) que “o serviço jurídico, como qualquer outro, traz consigo a inseparabilidade, o que assinala a dificuldade do mesmo ser avaliado antes do inicio da sua prestação”. Ato contínuo, destacam no serviço legal a situação de simultaneidade. Melo (2003) destaca o componente da heterogeneidade, conquanto envolver o serviço da advocacia o componente humano, a vislumbrar a variabilidade da qualidade de sua execução, seja com relação aos diferentes prestadores, seja com relação a diferentes períodos de tempo. Ademais, envolve as diferenças de percepção de um cliente em distintos momentos e, também, às diferenças de percepção entre diferentes clientes.

Agostini (2010) afirma que ao mesmo tempo em que a advocacia prospera observando-se um aumento de demandas no mercado profissional, depara-se com obstáculos como falta de uma organização administrativa para o contexto jurídico, que dificultam o exercício profissional, acrescendo, portanto, que a advocacia no Brasil passa por um momento que se confunde entre elementos positivos e negativos.

Nos trabalhos objeto de pesquisa para a confecção do presente estudo, sobretudo, nos de gestão e qualidade de serviços advocatícios, não foi apresentado a que tipo de serviço se referia, tendo sido abordado o tema de forma geral.

Junior (2008) apresentou como serviços prestados pelo escritório de advocacia os seguintes: I) Advocacia cível especialmente na área consumerista e tributária; II) Atendem-se outras áreas (como trabalho e família) e excepcionalmente crime; III) Advocacia contencioso e de consultoria; IV) Planejamento Tributário; V) Orientação em gestão tributária e consultoria de negócios; VI) Recuperação de créditos fiscais e utilização de ativos para liquidação de débitos; VII) Apresentação de defesas administrativas e judiciais contra as Fazendas Públicas; VIII) Planejamento e Reestruturação Societária, totalizando em sua oferta de serviços o número de 08.

Desta forma, a não identificação destes serviços nos trabalhos pode dificultar o entendimento, pois a qualidade de um serviço desempenhado diretamente pelo advogado pode diferir, muito, da qualidade de um serviço desempenhado por pessoal de apoio, além do fato de que a não definição precisa de qual serviço será executado pode causar dificuldade na definição do preço, ou mesmo comprometer a percepção do serviço prestado por parte do cliente.

Assim, a partir do estudo apresentado pela Revista Análise Advocacia 500 (2013), tomou-se como parâmetro da pesquisa para identificação dos serviços prestados por escritório de advocacia, os cinco maiores escritórios, conforme resultados apresentados pela mencionada Revista.

Quadro 2: Os maiores Escritórios do Brasil

Ranking	Nome da Sociedade	Advogados	Causas
1	JBM Advogados	798	328.984
2	Siqueira Castro	779	299.800
3	Nelson Willians e Advogados	759	159.545
4	Décio Freire	488	82.300
5	Fragata e Antunes	443	203.856

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

Os dados apresentados no Quadro 2, mostram que 3.267 advogados, equivalente a 0,43% do total de advogados nacional, estão centralizado nos escritórios mencionados e que estes possuem 1.074.485 processos judiciais em andamento.

Quadro 3: Os Escritórios mais admirados do Brasil

Ranking	Nome da Sociedade	Advogados	Causas
1	Pinheiro Neto Advogados	385	16.152
2	Mattos Filho, Veiga Filho, Marrey Junior e Queiroga	320	10.000
3	Demarest Advogados	244	24.278
4	Machado, Meyer, Sendcz e OpiceAdvogados	400	-
5	Siqueira Castro	779	299.800

Fonte: Análise advocacia 500, edição 2013

No Quadro 3 onde foram pesquisados os cinco escritórios mais admirados do Brasil, de acordo com a mesma Revista, foi apresentado que os escritórios citados possuem 2.128 advogados, o que representa 0,28% do total de advogados do Brasil.

O anuário Análise Advocacia 500 é o maior e mais relevante levantamento realizado do mercado jurídico brasileiro, segundo a sua análise editorial. Para identificar quem são os mais admirados escritórios de advocacia e advogados do País, a Análise Editorial conduz todo ano uma pesquisa detalhada com os que têm mais a dizer: seus clientes. Os diretores jurídicos das 1.500 maiores companhias brasileiras são consultados pela equipe da Análise Editorial e votam nas bancas e profissionais que mais admiram, independente de utilizarem os seus serviços. O resultado é uma visão única dos serviços jurídicos disponíveis no Brasil e quem, na opinião das empresas que os contratam, são os mais qualificados para prestá-los.

A pesquisa é dividida em 12 áreas do direito: ambiental, cível, consumidor, contratos comerciais, exportação e importação, infraestrutura e regulatório, operações financeiras, penal, propriedade intelectual, societário, trabalhista e tributário. Assim, é possível identificar quem são os mais admirados em cada ramo, além de indicar as bancas que se destacam em diversas áreas. Na edição estão relacionados os 500 escritórios mais admirados segundo as grandes companhias, acompanhados de perfil completo a respeito da sua atuação, tamanho e principais advogados.

Observa-se assim, diante da análise do Quadro 2 e 3 que somente 01 único escritório apareceu em ambos, estando como o segundo maior e o quinto mais admirado do Brasil. Ainda analisando o Quadro 3, constata-se que o número de demandas judiciais é menor do que o apresentado na Quadro 2, sendo a diferença significativa.

Desta forma, foram identificados 38 serviços prestados pelos escritórios de advocacia objeto de pesquisa através da Revista Análise Advocacia 500, 2013, após a minuciosa análise realizada através dos *sites* dos referidos escritórios, conforme será demonstrado na Figura 2, tendo buscado a pesquisa identificar e descrever todos os serviços.

Através da pesquisa de campo realizada, foi observado que 45% dos advogados entrevistados somente elencaram até 05 tipos de serviços prestados pelos mesmos, 50% dos advogados chegaram a elencar 8 e uma única pessoa mencionou 11 tipos de serviços, o que representa apenas 5% dos entrevistados.

Conclui-se, desta feita, que os entrevistados não possuem a percepção sobre a oferta dos serviços prestados pelos mesmos, na medida em que no estudo apresentado por meio da análise dos escritórios elencados na Revista Análise Advocacia 500 (2013), se chegou a 38 tipos de serviços prestados pelos escritórios de advocacia.

2.5. QUALIDADE DOS SERVIÇOS NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Conforme disposto anteriormente, os serviços de um modo geral são intangíveis, inseparáveis, simultâneos e heterogêneos. Thomas *et al.* (2001) assinalam que a intangibilidade aparece comumente nos serviços legais, identificando nestes a situação de produção-consumo simultâneo, ou seja, a simultaneidade. Bebko (2000) acerca do tema em referência dispõe que um elevado nível de intangibilidade implica também em um alto grau de expectativa do cliente com relação ao serviço esperado, por decorrência de um considerável nível de incerteza e risco.

Afirma Melo (2003) que o serviço jurídico, assim como qualquer outro, apresenta a inseparabilidade, dificultando a avaliação antes do início da prestação. Assinala, ademais, a presença da heterogeneidade, conquanto tal serviço envolver um enorme componente humano, deixando ampla margem para a variabilidade da qualidade de sua execução, além de referir-se às diferenças de percepção de um cliente em distintos momentos e também às diferenças de percepção entre diferentes clientes.

Assim, é oportuno destacar um artigo - como exceção à escassez de abordagens teóricas acerca do objeto de estudo - intitulado *'Relationship Marketing*

in Corporate Legal Senjices' (Hart;Hogg, 1998), cujo foco é a qualidade do relacionamento entre firmas de advocacia e clientes corporativos. Neste texto, os autores estatuem que quando um serviço consiste em habilidades ou conhecimentos técnicos que o contratante não possui e, por conseguinte, acaba tendo dificuldade em avaliar o resultado de sua prestação - como é o caso do serviço de advocacia - o seu processo constitui um importante fator para a avaliação da qualidade do serviço recebido.

A nova realidade imposta aos escritórios de advocacia pela globalização e aumento da demanda de serviços jurídicos, segundo Pires e Amorim (2012), os tem forçado a pensar e se adaptar a novas estratégias, para que se tornem competitivos e consigam se manter e crescer estrategicamente.

As organizações formadas por advogados, a interação entre os profissionais e destes com a sociedade devem ser bem compreendidas em benefício do tema em enfoque, destacando-se a tendência desses profissionais em se unirem em prol do desempenho da atividade, das mudanças advindas e da globalização. Conceitualmente, a sociedade de advogados existe para viabilizar, ou melhor, dizendo facilitar a colaboração recíproca entre os sócios-advogados e demais advogados a ela vinculados (GONÇALVES NETO, 2000).

Importante, entretanto, destacar que muitos advogados se unem e formam sociedades em busca de um mercado competitivo mais paritário, bem como pela excelência do trabalho desenvolvido, conquanto a necessidade de diversidade e especialização associada à expectativa do mercado empresarial em concentrar questões de consultoria e assessoria jurídica nas mãos de apenas um prestador (HAPNER, 2002).

Os profissionais de direito vem se interessando pela qualidade dos serviços prestados a seus clientes e pela busca do certificado de qualidade, capaz de gerar um grande diferencial no mercado de trabalho. Ao buscar a certificação ISO 9001, resultado do aperfeiçoamento das práticas administrativas e operacionais da organização, o advogado atual se deparará com um novo desafio: o da gestão de pessoas com o objetivo de proporcionar melhores serviços e atendimento de qualidade para seus clientes.

A partir da década de 90, segundo (PEREIRA, 2006) com o desenvolvimento da globalização, fatores como a abertura do mercado aos produtos estrangeiros,

clientes e fornecedores mais exigentes influenciaram para que as organizações se tornassem mais competitivas e dinâmicas.

Especialmente nos últimos anos, a consolidação da democracia brasileira, bem como o maior dinamismo da sociedade e economia, tornou o papel dos serviços advocatícios no Brasil cada vez mais importante. Tendo isto em vista, o mercado jurídico brasileiro passa atualmente por um movimento peculiar de profissionalização da administração de suas bancas (PIRES; AMORIM, 2012).

Grandes bancas e escritórios de pequeno e médio porte caminham para o que é denominado como advocacia empresarial. As sociedades de advogados começam a deixar a estereotipia que as caracteriza, para serem reconhecidas como grandes empresas de prestação de serviços jurídicos. Embora esse movimento seja recente em nosso País, nos Estados Unidos essa prática está formalizada há, pelo menos, quarenta anos (ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS, 2012).

Dentro de um escritório de advocacia, de qualquer porte, a busca por fazer melhor, por fazer mais rápido, por satisfazer ou exceder padrões de excelência deve ser objeto da pauta diária do trabalho. Seguramente, a qualidade, seja ela técnica, jurídica ou administrativa, do ambiente de trabalho, do relacionamento entre as pessoas (internas e externas), é um tema de fundamental importância dentro de um escritório de advocacia (OLIVEIRA, 2012).

Seguramente a qualidade vem ganhando grande importância nos serviços de uma forma geral seja decorrente da globalização, seja do impacto das tecnologias de informação, como expressa HAPNER (2002). De maior importância em face da influência de ambos fatores, posto que para atuar em uma economia globalizada é inevitável que se invista em qualidade de serviço afim de obter bons resultados, e satisfação ao cliente, boas soluções tecnológicas.

O fenômeno da Globalização modificou sobremaneira a realidade dos consumidores, governos e das empresas, sejam elas pequenas ou grandes, de serviços ou de produtos. Enquanto o fenômeno trouxe consigo o crescimento dos fluxos de comércio de bens e serviços e do investimento internacional. Trouxe também a aceleração dos fluxos de capitais e tecnologias, cujos efeitos atingem a todos, ocasionando aumento de concorrência e instabilidade econômica (SELEM, 2004).

O serviço jurídico não foge em essência das características gerais dos serviços. Ademais, preenche também os requisitos de atividade profissional,

podendo citar-se, como exemplo, a dificuldade de sua avaliação por parte do cliente. Reforçando este aspecto, ressalta o alto grau de intangibilidade do serviço de advocacia, que por sua vez acaba por ensejar um elevado nível de incertezas para o cliente (MELO, 2003).

Assim, a literatura preceitua o peso de aspectos não técnicos para a concepção da qualidade do serviço em questão. Por sua vez, infere-se a importância da qualidade das interações do cliente com o escritório no decorrer do processo de prestação de um serviço jurídico, que pode demorar meses ou anos. Através dessas interações o cliente vai construindo e atualizando continuamente suas expectativas. Isto justifica a atenção atribuída a medidas que reforcem as expectativas do cliente, no que diz respeito aos seus pontos fortes (comunicação, entrega do serviço principal e gerenciamento eficiente de reclamações).

A princípio, observa-se uma pertinência do modelo genérico de Grönroos – da qualidade total do serviço composta das dimensões funcional e técnica - para o serviço de advocacia empresarial. A partir desse modelo, o cliente usa aspectos do processo de entrega do serviço (dimensão funcional) para inferir que os advogados que atuaram no seu caso, inobstante a não obtenção de uma solução favorável no final, empregaram ao máximo seus recursos técnicos e habilidades para obtenção do melhor resultado possível para seu contratante (dimensão técnica).

Nesse contexto, afirma Selem (2004) que as empresas vêm buscando aprimorar os serviços prestados; os profissionais se qualificarem, de forma a superar as adversidades e equilibrar a competitividade, notadamente diante do crescimento significativo no setor seja de profissionais advogados, seja de serviços jurídicos mais especializados e os desafios decorrentes da velocidade com que as mudanças acontecem.

Nesse prisma, se o setor jurídico está vivendo uma acirrada disputa entre advogados pelo mercado de trabalho, e assistindo uma luta entre escritórios já estabelecidos tentando consolidar uma posição frente aos clientes, o que finda por esbarrar no Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, é cada vez mais necessário encontrar meios eficazes para amenizar essa disputa.

Na busca pela excelência os escritórios de advocacia segundo Pereira (2006) estão modificando o uso de seus recursos estratégicos, utilizando-se a Gestão do Conhecimento, e atribuindo-lhe sucesso em suas atividades mais essenciais, destacando que no caso jurídico, tem se transformado no diferencial, conquanto

passarem os advogados a se preocupar com atividades de produção de conhecimento recorrendo ao auxílio bibliotecário a fim de manter seu foco no atendimento diferenciado de seu cliente e na construção de um relacionamento produtivo com eles.

O serviço jurídico, como qualquer outro, traz consigo a inseparabilidade, o que assinala a dificuldade do mesmo ser avaliado antes do início da sua prestação segundo afirma Melo (2003).

Por sua vez, acresce que identifica no serviço legal a situação de produção-consumo simultânea, e assinala a presença da heterogeneidade, posto que o serviço de advocacia envolve um enorme componente humano, e por isso deixa ampla margem para a variabilidade da qualidade de sua execução, tanto no que se refere a diferentes prestadores, quanto no que se refere a diferentes períodos de tempo, inferindo-se a partir disto a importância do atendimento no serviço, que por sua vez, reforça a visão a respeito da influência de fatores não técnicos no julgamento da sua qualidade (MELO, 2003).

Vê-se, desta feita, a necessidade de um planejamento estratégico o que não se observa na prática, seja com relação especialmente aos escritórios de advocacia de pequeno e médio porte, grande maioria e os de origem familiar, conforme dados fornecidos ela Ordem dos Advogados do Estado do Rio Grande Norte.

Também buscam contribuir para o direcionamento a ser adotado pelas organizações jurídicas, objetivando uma melhor interação entre os escritórios de advocacia, assim como entre colaboradores e clientes, estabelecendo critérios que possam apresentar respostas rápidas diante de um contexto de mudanças. O marketing de relacionamento busca contribuir para destacar o valor que as partes obtêm por meio do relacionamento, procura valorizar a importância do papel do ser humano e sua interação, direcionando, assim, a estratégia para a busca da fidelização de clientes satisfeitos.

Infere-se, segundo Melo (2003) a importância da qualidade das interações do cliente com o escritório no decorrer do processo de prestação de um serviço jurídico, que pode demorar meses ou anos. Através dessas interações o cliente vai construindo e atualizando continuamente suas expectativas. Isto justifica a atenção atribuída a medidas que reforcem as expectativas do cliente no que diz respeito aos seus pontos fortes (comunicação, entrega do serviço principal e gerenciamento eficiente de reclamações).

Na seara jurídica, vislumbra-se que os serviços nos escritórios são desenvolvidos por atividades em diversos ramos do Direito e tais profissionais são regularmente desafiados pela velocidade das mudanças que acontecem, sendo cada vez mais evidente a exigência dos clientes pela garantia da qualidade e da eficiência dos serviços contratados (PINTO, 2011).

Algo que reflete bem isso são as características dos serviços, que conforme Kotler, Hayes e Bloom (2002,) são: intangibilidade; indivisibilidade; variabilidade; perecibilidade; e, a participação do cliente no processo. Todas essas características são bem visíveis na prestação de serviços jurídicos, ou seja, são intangíveis, pois o cliente não pode vê-los ou pegá-los antes de sua contratação, no mínimo pode ver exemplos de ações parecidas. São indivisíveis, já que dependem profundamente do profissional contratado.

Existe a variabilidade, pois há a possibilidade de ocorrerem erros, tanto por parte do advogado, como de outros funcionários envolvidos e são perecíveis, já que servem para aquele momento, devido às fases que abrangem uma ação judicial. A participação do cliente nos serviços jurídicos é imprescindível, sendo muitas vezes “peça chave” do problema, ou parte da ação judicial, sendo com isso, todas as informações prestadas por ele de extrema importância, pois formarão o contexto principal.

O mundo jurídico hoje, segundo esclarece Santos (2010) passa por uma série de transformações e somente o conhecimento técnico jurídico não se mostra suficiente; impondo-se necessariamente o conhecimento administrativo e de marketing de forma a conquistar e reter (no caso de clientes corporativos) os clientes satisfeitos, atuar eticamente com o compromisso do lucro e crescimento do escritório, mantendo a premissa de sustentação deste.

Segundo Bertozzi (2005, p. 13), "o mundo jurídico está à procura de um novo caminho, uma maneira eficaz, porém ética de adequar-se à terrível competição e escassez futura de demandas judiciais suficientes para atender a todos os advogados". Esta apreciação é significativa considerando a competitividade e exigências do mercado diante da sociedade atual.

Esse mesmo autor afirma que hoje os clientes tentam encontrar e identificar claros diferenciais nos serviços que recebem, e, se não forem atendidos, poderão trocar de escritório com muita facilidade, uma vez que exigem dos seus

fornecedores maior conhecimento, qualidade e fidelidade em relação aos serviços que buscam.

Ao discorrer sobre o marketing jurídico, Bertozzi (2005, p. 55), afirma:

> A função que o marketing deve assumir na área jurídica é a ordenação mais eficaz dos recursos do escritório e de seus profissionais, ampliar o prestígio profissional, planejar o futuro, racionalizando os custos, focando o cliente, criando estratégias para clientes potenciais, investindo em relacionamentos e imagem pessoal. Não se trata de vender serviços, e, sim de posicionar-se em um mercado cada vez mais escasso e complexo. Um escritório jurídico que incorpora o marketing torna-se mais competitivo, sem necessariamente quebrar a ética da profissão.

O marketing jurídico, segundo discorre Santos (2010), tem por escopo oferecer uma base sobre a qual sejam desenvolvidas as atividades do escritório onde, além de divulgar seus serviços valorize suas estratégias aplicando-as nas atividades que oferece ao mercado, de tal maneira que as tornem rentáveis para o escritório.

Registra ainda, que para obter êxito no marketing jurídico, mostra-se imprescindível conhecer as necessidades reais do escritório, e elaborar um planejamento considerando que esta é a forma de, conhecendo sua situação vivenciada, elaborar estratégias adequadas, analisando o que está a sua volta e reconhecendo as mudanças que ocorrem. Ao elaborar um plano de marketing visando o escritório, pode se estabelecer as metas para caminhar de forma segura, além de aprimorar a qualidade do atendimento e dos serviços ofertados.

Nesse contexto, ao direcionar-se as necessidades do cliente, buscando reconhecer e antecipar suas imposições imediatas e futuras, o advogado estará voltando-se ao mundo empresarial, e procurando aplicar critérios também no meio jurídico (SANTOS, 2010).

Nesse prisma, denota-se que a gestão do escritório, segundo dispõe o mencionado autor precisa buscar também, além dos recursos jurídicos os administrativos, de forma que ofereçam atividades e orientações realmente rentáveis, que possam consolidar sua imagem e marca, sua presença no mercado e ao mesmo tempo proporcionar diferenciação perante sua clientela, destacando-se,

seja pelo conhecimento, capacitação, seja pela transparência, porém tudo calcado nas normas e disciplinas de ética profissional.

Este entendimento conduz a uma análise aprofundada do que sejam os serviços jurídicos fundamentados em planejamento, ética, qualidade, e dentro da visão do marketing cujas ações interferem diretamente na conquista da eficiência perante o mercado. No contexto dos escritórios de advocacia Esequiel (2013, p1-3) afirma que as sociedades de advogados apresentam características bem particulares, registrando que as mesmas têm se firmado cada vez mais:

> Como verdadeiras empresas prestadoras de serviços jurídicos […] e cada vez que um escritório busca apresentar-se como um fornecedor de serviços jurídicos é esperado que se apresente como profundo conhecedor de seu futuro cliente, com excelente entendimento do mercado onde ele está inserido e como alguém que tenha real proposta para agregar valor.

Nesse sentido Agostini (2010) dispõe que os escritórios de advocacia configuram-se como prestação de serviços jurídicos destinados a públicos-alvo distintos, com demandas específicas, tratadas em regra pelos advogados de acordo com as características apresentadas pelos clientes.

Assim, a avaliação da qualidade dos serviços prestados ocorre por meio da percepção do usuário a respeito dos pontos positivos e negativos em relação à organização e aos serviços por esta prestados, sendo nesse sentido observadas para proceder a avaliação da qualidade quatro dimensões: credibilidade, agilidade, garantia, empatia e aspectos tangíveis (VEIGA; MOURA, 2003).

Um dos aspectos que devem ser considerados pelas organizações para a conquista da confiabilidade e fidelização é a prestação de serviços com foco na percepção do cliente, da transparência e da superação das suas expectativas. Nesse contexto, os clientes ficam satisfeitos quando atingidas ou superadas as suas expectativas (BERRY; PARASURAMAN; ZEITHAML, 1994).

Além disso, segundo expõe Agostini (2010) os serviços jurídicos prestados pelas organizações, possuem elevado nível de interação e customização, uma vez ser imprescindível um bom relacionamento entre o profissional e o cliente, viabilizando a prestação de um serviço jurídico personalizado, para o qual são

demandados os conhecimentos altamente especializados dos profissionais da advocacia.

Assim, sustenta o mencionado autor que a execução dos serviços quando realizada com eficiência, culminará na obtenção da máxima eficácia nos resultados objetivados produzindo efeitos que determinam a fidelização e a satisfação dos clientes da organização prestadora de serviços jurídicos.

Nesse diapasão, a qualidade nos serviços já é compreendida como uma ferramenta que busca consolidar o enfrentamento de adversidades na prestação dos serviços. Assim, por meio da busca do modelo padrão se estabelecem instrumentos nas boas práticas institucionais, em meio às quais a qualidade desempenha um papel essencial, sendo considerada um diferencial concorrente ou requisito para poder competir, sendo a norma ISO 9001:2000 utilizada em nível mundial, estimulando, desta feita, o uso da padronização nos distintos níveis organizacionais (TRINDADE, 2004).

Surge uma nova tendência para a advocacia, segundo dispõe Agostini (2010), capaz de aplicar nas organizações prestadoras de serviços jurídicos ferramentas da ciência da administração com vistas a vencer os óbices impostos pelo mercado advocatício, atribuindo a essa tendência a denominação de administração legal.

Durante muito tempo, alega a mencionada autora, que a atividade advocatícia esteve limitada à prestação de serviços jurídicos sem haver relevância com relação à gestão financeira, de recursos humanos, de marketing, entre outros, constituindo mais um obstáculo a ser enfrentado no cotidiano profissional.

Diante disso, entende Cassiano (2013) ser imprescindível que os advogados estejam atentos às mudanças que vem ocorrendo no mercado, e, sobretudo concebam o escritório como uma organização empresarial voltada aos segmentos jurídicos, cujos clientes vêm apresentando cada vez mais um nível de exigência por qualidade e satisfação, impondo-se a inovação e reinvenção da advocacia, repensando a própria gestão empresarial em vigor atualmente.

A Qualidade na prestação do serviço advocatício não está relacionada tão somente aos serviços desenvolvidos ao marketing, mas também e intimamente a necessidade de agilidade e rapidez no relacionamento com os órgãos judiciais, no cumprimento dos prazos estabelecidos pela justiça, na tomada de decisões e no ajuizamento da ação apropriada, determinações essas alinhadas a inúmeras regras e modelos jurídicos (PINTO, 2011).

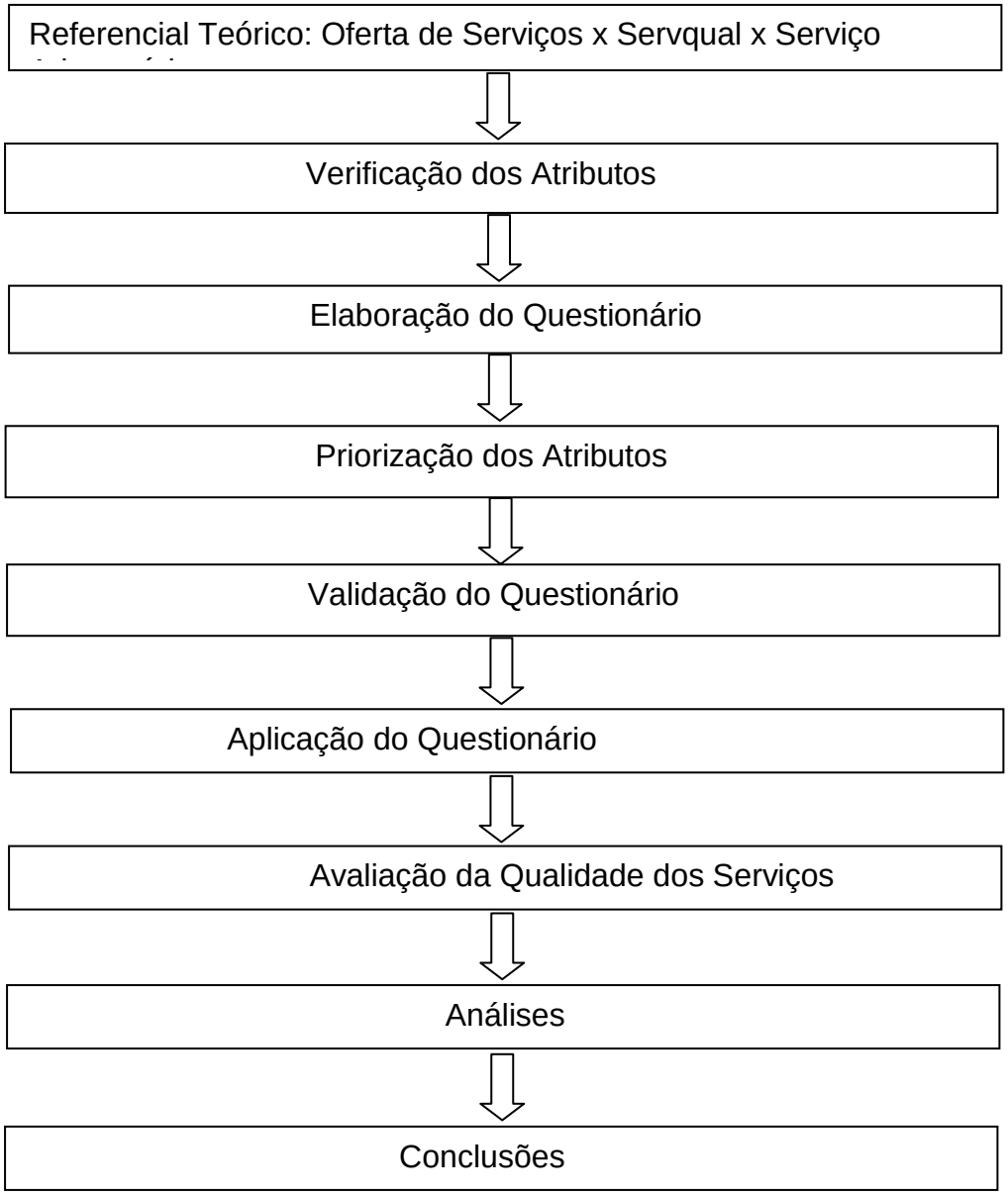
Assim, observa-se que a estrutura administrativa é um aspecto de muita importância dentro da área jurídica, pois uma estrutura inadequada pode vir a acarretar atrasos na análise das ações, equívocos nas tomadas de decisões, comprometendo sobremaneira o Direito da parte envolvida e de igual forma o nome da sociedade, com grande impacto.

Portanto, neste capitulo do referencial teórico foi discorrido sobre o conceito de serviços, gestão de serviços, qualidade de serviços, oferta de serviços, o Modelo Servqual, serviços advocatícios e qualidade de serviços nos escritório de advocacia, passando assim no próximo capitulo, a apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na Figura 1 será apresentado a tipologia da pesquisa, o universo, a amostra, o plano de coleta de dados, as variáveis analíticas do estudo e os métodos utilizados no tratamento dos dados.

Figura 1: Esquema da pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa. Inicialmente a presente pesquisa foi exploratória, diante da carência de estudos que trata sobre a oferta de serviços de um escritório de advocacia, sendo identificados neste estudo 38 tipos de serviços, quando da realização da pesquisa com os cinco maiores e cinco mais admirados escritórios de advocacia do Brasil apontados através da Revista Análise da Advocacia 500. Segundo Mattar (2001) a pesquisa exploratória pode contribuir de forma significativa ao pesquisador entender de uma forma mais fácil às várias opções aplicáveis ao seu problema de pesquisa.

Posteriormente, a pesquisa continuou sendo exploratória porque através da oferta de serviços que os escritórios de advocacia podem prestar, foram identificados os atributos de para cada tipo de serviço, levando-se em consideração as dimensões do Modelo Servqual (aspectos tangíveis, confiabilidade, segurança, presteza e empatia).

E por fim, tornou-se descritiva quando da realização da pesquisa de campo com escritórios de advocacia (advogados) e pessoas jurídicas (clientes) onde a pesquisa foi sobre a importância e desempenho dos atributos identificados. De acordo com GIL (1999) a pesquisa é descritiva porque tem como objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo uma das características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto à natureza da pesquisa é quantitativa, porque representa a forma mais adequada para apurar opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados, pois utiliza instrumentos estruturados (questionários). Para a avaliação da qualidade foram construídos instrumentos de pesquisa, sendo um para o escritório de advocacia e outro para o cliente.

3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi composto por todos os escritórios de advocacia de Natal/RN, que segundo dados fornecidos pela Ordem dos Advogados do Brasil, Seccional do Estado do Rio Grande do Norte, chega ao número de 320 escritórios e por clientes empresariais, que segundo os dados obtidos na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Norte totaliza 55.000 empresas, submetendo os advogados e os clientes a um questionário previamente elaborado de forma a averiguar a qualidade dos serviços dos escritórios de advocacia.

Para atender a este critério, foram selecionados dentro do universo apontado, uma amostra de 50 escritórios e 120 clientes empresariais, mediante o critério de acessibilidade. Na pesquisa com os escritórios de advocacia direcionou-se o estudo para os que exploram o ramo do direito empresarial e os clientes entrevistados foram os que receberam serviços advocatícios nos últimos 2 anos, sendo a pesquisa realizada nas Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região, onde os advogados que representam escritórios de advocacia e os clientes empresariais eram abordados pelo entrevistador e respondiam aos questionários apresentados.

O Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região foi escolhido como local para a realização da pesquisa por possuir 11 Varas do Trabalho, onde de segunda à sexta-feira são realizadas centenas de audiências, havendo assim uma maior concentração de advogados e de clientes.

Já a estipulação de clientes para ser entrevistados foi condicionada a ter recebido serviços jurídicos nos últimos 2 anos, se deu para que a amostra apresentasse resultados da atualidade e por ser este lapso temporal o tempo médio de tramitação de um processo no Poder Judiciário.

Houve uma dificuldade maior na realização das entrevistas com os clientes porque alguns se recusavam a responder sempre com o argumento de que estavam sem tempo, apressados. Já com relação aos advogados, as entrevistas foram bem mais rápidas e sem qualquer tipo de questionamento e sempre os mesmos demonstravam interesse em responder as questões chegando a chamar outros advogados para responderem também a pesquisa.

3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

O Instrumento de pesquisa aplicado no presente estudo foi um questionário através de perguntas objetivas, tendo como finalidade avaliar a percepção dos advogados e dos clientes empresariais com relação à importância e à percepção da qualidade dos serviços associada à oferta de serviços prestados em escritório de advocacia, a partir dos atributos encontrados, utilizando para tanto a escala *likert* de 11 (onze) pontos para avaliação da importância variando de 0 (pouco importante) a 10 (muito importante) e para avaliação do desempenho 0 (desempenho péssimo) a 10 (desempenho excelente), sendo os questionários auto administráveis, uma vez que haverá instruções explicitas e detalhadas acerca da finalidade da pesquisa, conforme figura 2.

Figura 2 - Escala *likert* de 11 (onze) pontos para avaliação da importância e desempenho

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Pouco importante — Muito importante

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Desempenho péssimo — desempenho excelente

Antes da sua aplicação definitiva do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 (dez) empresas para saber se o conteúdo do questionário estava inteligível e verificar a clareza das questões e outras dificuldades que poderiam aparecer com problemas na aplicação do instrumento, além dos ajustes e da adequação da linguagem utilizada ao público alvo da pesquisa, sendo detectado apenas uma única dúvida com relação à marcação do questionário que foi modificado para fazer inserir a expressão marque com um X as respostas e em seguida realizada a validação do questionário com 20 empresas, totalizando assim 30 empresas pesquisadas.

Inicialmente, o questionário de qualidade de serviços dos escritórios de advocacia de Natal/RN era composto por 30 perguntas fechadas, aplicadas em empresas que utilizaram serviços jurídicos nos últimos 2 anos na cidade de Nata/RN. Para validação do instrumento de pesquisa utilizou-se a técnica de análise fatorial, entretanto, inicialmente foi necessário verificar a existência de níveis de correlação aceitáveis entre as variáveis para maior confiabilidade no resultado da análise onde a adequação da análise fatorial foi confirmada através dos testes de KMO e esfericidade de Bartlett, possibilitando verificar a adequação dos dados à aplicação da análise fatorial, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1: Teste de confiabilidade dos dados, Barlett e KMO

Teste de esfericidade de Bartlett:
KMO = 0,823
Alfa de Cronbach's = 0,962

Fonte: elaborada pelo autor

Através do teste de esfericidade de Bartlett, que verifica a presença de correlações entre as variáveis, para um nível de significância de 5% temos evidência estatística de correlação entre as variáveis estudadas. O teste de KMO, que verifica o grau de intercorrelações entre as variáveis, gerou um valor de 0,823, o que implica em uma boa adequação dos dados à análise fatorial, pois o KMO é um índice utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial, os valores altos devem estar entre 0,5 e 1,0 (HAIR JR. *et al*., 2005).

Os valores obtidos nesse teste variam entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, mais adequada é a amostra com relação aplicação da análise fatorial na questões em estudo (FERREIRA Jr; BAPTISTA; LIMA, 2004).

Por último, temos a confiabilidade do questionário, apresentando um alfa de Cronbach geral de 0,962, ou seja, consistência dos dados classificada como satisfatória em ambas as dimensões.

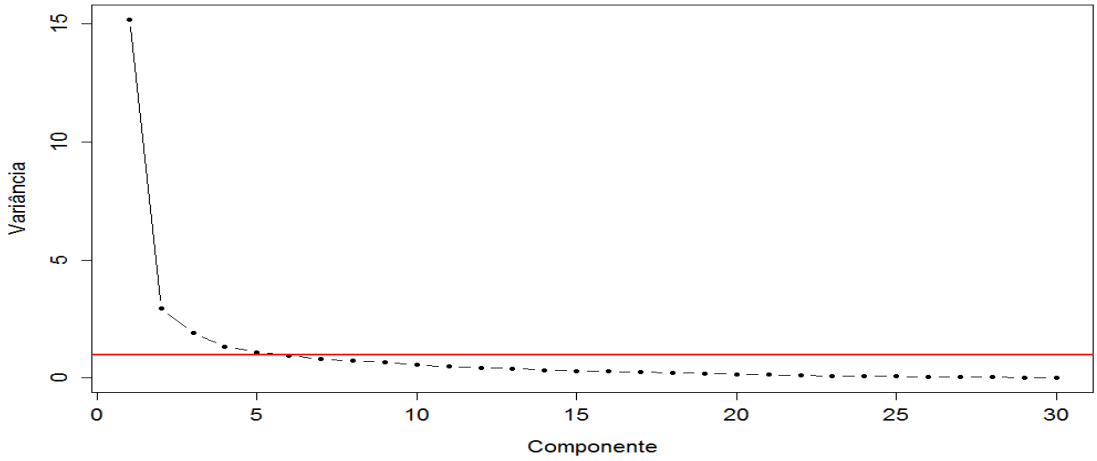
Tabela 2: Auto valor e percentual da variância explicada

Fator	Autovalor	% Variância explicada	Autovalor acumulado	% Variância explicada acumulada
1	15,19	50,62	15,19	50,62
2	2,96	9,88	18,15	60,49
3	1,90	6,34	20,05	66,83
4	1,34	4,46	21,39	71,29
5	1,10	3,67	22,49	74,95
6	0,96	3,18	23,44	78,14
7	0,80	2,67	24,24	80,80
8	0,73	2,43	24,97	83,23
9	0,68	2,25	25,65	85,48
10	0,57	1,90	26,22	87,39
11	0,49	1,63	26,70	89,01
12	0,43	1,45	27,14	90,46
13	0,41	1,37	27,55	91,83
14	0,34	1,13	27,89	92,96
15	0,30	0,99	28,19	93,95
16	0,28	0,94	28,47	94,89
17	0,26	0,86	28,73	95,76
18	0,23	0,75	28,95	96,51
19	0,20	0,68	29,16	97,18
20	0,17	0,56	29,32	97,74
21	0,14	0,46	29,46	98,20
22	0,13	0,42	29,59	98,62

23	0,09	0,30	29,68	98,92
24	0,08	0,25	29,75	99,17
25	0,07	0,23	29,82	99,40
26	0,05	0,16	29,87	99,57
27	0,05	0,16	29,92	99,73
28	0,04	0,13	29,96	99,86
29	0,03	0,08	29,98	99,94
30	0,02	0,06	30,00	100,00

Fonte: Pesquisa 2014

Figura 3: Gráfico de escarpa



Fonte: Pesquisa 2014

O critério de decisão do número de fatores utilizado a serem selecionados para representar a estrutura latente dos dados foi o de raiz latente, o qual seleciona apenas os fatores que os autovalores são superiores a 1.

Sendo assim, observamos na Tabela 2 e Figura 3 que 5 fatores são selecionados, correspondendo a 74,95% da variabilidade total. Esse resultado é satisfatório, pois no critério de percentagem da variância, sugere que uma explicação mínima de 60% da variabilidade seja suficiente.

A análise fatorial é um método estatístico multivariado, onde o propósito principal é definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados. Essa técnica aborda o problema de analisar a estrutura das inter-relações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes, denominadas de fatores.

Inicialmente, é possível identificar as dimensões e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão (HAIR Jr. et al.,2005). A análise fatorial busca extrair uma estrutura linear reduzida do conjunto original de dados, gerando um novo conjunto de variáveis, chamado de fatores, em que as

variáveis mais significantes podem ser identificadas por meio da análise dos componentes principais (SINGH; MALIK; SINHA, 2005).

A estatística multivariada consiste em um conjunto de técnicas estatísticas utilizadas em situação em que são consideradas inúmeras variáveis simultaneamente, originadas de múltiplas respostas sobre um mesmo indivíduo ou objeto de investigação.

Quanto maior o número de variáveis tratadas no estudo, mais complexa torna-se a análise por métodos de estatística univariada. Com base nos autovalores determinamos os autovetores que constituem a obtenção dos fatores, por meio deles temos a combinação linear das variáveis originais, dando origem às cargas fatoriais.

Na tabela a seguir, são apresentadas as cargas fatoriais que representam a contribuição de cada variável para a composição do fator. Utilizando rotação Varimax dos fatores para identificar as cargas fatoriais representativas em cada fator.

Tabela 3 – Cargas fatoriais na composição dos fatores

Questões	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Q1	0,19	0,06	**0,81**	0,38	0,11
Q2	0,14	0,43	**0,69**	0,25	0,06
Q3	0,16	0,37	**0,62**	0,06	0,29
Q4	0,50	0,23	**0,68**	0,26	0,01
Q5	0,18	0,49	**0,61**	0,16	0,27
Q6	0,46	0,43	0,38	0,34	0,10
Q7	**0,76**	0,05	0,14	0,09	0,26
Q8	**0,83**	0,26	-0,12	0,13	0,02
Q9	**0,76**	0,28	0,14	0,15	-0,01
Q10	**0,66**	0,54	0,21	0,01	-0,02
Q11	**0,81**	0,27	0,15	0,04	0,11
Q12	**0,69**	0,45	0,26	0,12	0,02
Q13	**0,74**	0,27	0,38	0,15	0,04
Q14	**0,77**	-0,03	0,09	0,30	0,18
Q15	**0,54**	0,16	0,01	-0,24	0,36
Q16	0,27	**0,73**	0,26	-0,06	0,38
Q17	0,25	**0,73**	0,23	0,27	-0,01
Q18	0,31	**0,80**	0,28	0,06	0,09
Q19	0,23	**0,79**	0,15	0,36	-0,17
Q20	0,22	**0,58**	0,09	0,45	0,37
Q21	0,49	0,49	0,21	**0,51**	0,04
Q22	**0,76**	0,10	0,28	0,11	0,33
Q23	**0,55**	0,24	0,38	0,15	0,26
Q24	**0,78**	0,18	0,26	-0,02	0,26
Q25	**0,55**	0,15	0,28	0,51	0,30
Q26	**0,65**	0,31	0,19	0,10	0,32

Q27	0,20	0,13	0,36	**0,79**	0,08
Q28	0,35	0,24	0,29	0,24	**0,73**
Q29	0,26	-0,08	0,11	0,17	**0,83**
Q30	-0,05	0,32	0,23	**0,74**	0,20

Fonte: Pesquisa 2014

Considerando o critério da significância prática, o qual sugere que sejam consideradas as cargas fatoriais acima de 0,50 foi possível destacar as variáveis significativas. O fator 1 representa 50,62% da variabilidade total do conjunto de dados, com as seguintes variáveis significativas: Q7 (celeridade), Q8 (conhecimento demonstrado), Q9 (atenção ao cliente), Q10 (feedback rápido), Q11 (prontidão da equipe de advogados), Q12 (capacidade de alternativas do processo), Q13 (responsabilidade profissional da equipe), Q14 (credibilidade do escritório de advocacia), Q15 (simpatia dos advogados), Q22 (disponibilidade da equipe de advogados), Q23 (pontualidade), Q24 (facilidade em transmitir o conhecimento), Q25 (eficiência) e Q26 (uso de tecnologia avançada). No fator 2 que explica 9,87% da variabilidade total, temos as composição das variáveis: Q16 (educação demonstrada pelos advogados), Q17 (cordialidade), Q18 (respeito demonstrado pelos advogados), Q19 (equilíbrio emocional dos advogados) e Q20 (poder de síntese da equipe de advogados).

As variáveis Q1 (infraestrutura), Q2 (conservação, higiene e limpeza), Q3 (localização do escritório), Q4 (existência de estacionamento) e Q5 (ambiente aconchegante) foram significativas no fator 3, com 6,34% de variabilidade total. Enquanto que no fator 4 (4,46%), temos as variáveis: Q21 (cumprimento da obrigação contratual), Q27 (comodidade) e Q30 (aparência da equipe de advogados). Por último, o fator 5 com 3,67% da variabilidade total sendo representadas pelas variáveis Q28 (relacionamento com o Poder Judiciário) e Q29 (aparência da equipe de advogados). A variável Q6 (segurança do local) apresentou uma carga fatorial baixa inferior a 0,50 conforme sugerido pelo critério de significância prática, logo, sugeriu a exclusão da mesma do instrumento de pesquisa. Portanto, o questionário sobre a qualidade de serviços dos escritórios de advocacia de Natal - RN foi validado por meio da análise fatorial com a retirada apenas da questão 6, totalizando assim 29 perguntas fechadas.

3.4. COLETA DE DADOS

A pesquisa de campo foi realizada mediante um modelo referencial construído na pesquisa que foi elaborada e testada especificamente para esta finalidade. Os dados foram coletados mediante a aplicação de questionários, não tendo havido descarte na análise dos questionários respondidos, sendo um para escritórios de advocacia e outro para os clientes empresariais. A aplicação foi realizada pelo autor desta pesquisa e por outros pesquisadores que ajudaram na coleta dos dados em tela diante da amostra objeto da pesquisa junto as Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região por haver maior concentração de advogados e clientes. Para Gil (1999) a utilização do questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

3.5. TRATAMENTO DE DADOS

No tratamento dos dados relativos ao questionário de avaliação da qualidade, foram ainda utilizadas as seguintes ferramentas: a) análise estatística descritiva; b) correlação de *rankings* com aplicação do teste de Spearman; c) planilhas do Excel, versão 2010; d) utilização do programa estatístico *StatisticalPackage for the Social Sciences*– SPSS. Para validação dos dados foi utilizada a análise fatorial e para a confiabilidade dos mesmos o teste Alfa de Crombach´s.

Já para a realização da diferença estatística foi realizado o teste de análise de variança-ANOVA e o teste de Tukey quando ocorreu diferença estatística no teste de análise de variança para comparação de mais de dois fatores.

Desta forma, obtidos os dados eles foram analisados e interpretados com a finalidade de responder a questão abordada como problemática e cumprimento dos objetos estabelecidos no presente trabalho, pois segundo GIL (2002) a análise dos dados envolve os procedimentos de codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

O Quadro 4 que resume as análises aplicadas no presente estudo de forma sintetizada apontando cada análise, o seu objetivo, a técnica utilizada, os resultados apresentados e quem e quantos foram pesquisados, demonstrando assim a importância de cada técnica utilizada.

Quadro 4: Resumo das análises estatísticas aplicadas

Análise	Nome da análise	Objetivo da análise	Técnica utilizada	Resultados apresentados	Pesquisado	
					Quem?	Quantos?
1	Análise fatorial	Validação do questionário	Teste de esfericidade de Bartlett e KMO	Tabela 1 Tabela 2 Tabela 3	Grau de importância de 30 atributos	30 clientes
2	*Alfa de Cronbach*	Testar consistência interna dos questionários	Análise de Confiabilidade modelo alfa	Tabela 4 Tabela 5	Questionários	2: clientes e escritórios
3	Análise descritiva	Medidas de tendência e dispersão dos dados	Mínimo, máximo, 1º quartil, mediana, 3º quartil, média, desvio padrão e coeficiente de variação	Tabela 17 Tabela 18 Tabela 29 Tabela 30 Tabela 31 Tabela 32 Tabela 33 Tabela 34	Resultado do público alvo por atributos e dimensões	130 clientes e 50 escritórios
4	Teste t independente	Comparar duas variáveis independentes normalmente distribuídas	Teste de médias paramétrico	Tabela 15 Tabela 16	Resultado do público alvo por atributos e dimensões	130 clientes e 50 escritórios
5	Anova seguido por Turkey	Análise de variância para testar diferenças entre três variáveis independentes em um único teste	Análise de variância paramétrica	Tabela 19 Tabela 20 Figura 4 Figura 5 Figura 8	Resultado do público alvo por dimensões	130 clientes e 50 escritórios
6	Teste de Spearman	Comparação de rankings	Teste de ranking	Tabela 21 Tabela 22	Resultado do público alvo por atributos	130 clientes e 50 escritórios

Fonte: Pesquisa 2014

3.6. VARIÁVEIS ANALÍTICAS

Para a identificação das variáveis utilizadas na construção deste trabalho, foram pesquisados em trabalhos empíricos quais elementos da qualidade de serviços são mais abordados. A frequencia é determinada pela quantidade de vezes que o elemento foi citado nos trabalhos pesquisados, já a intensidade é baseada em quão importante para o trabalho pesquisado é cada elemento.

A partir do aprofundamento da pesquisa, da identificação dos elementos da qualidade de serviços, foi necessário buscar variáveis analíticas que integrassem cada um desses elementos, sendo tais variáveis provenientes do referencial teórico analisado, servindo, portanto, como estrutura de mensuração e análise de cada um dos elementos identificados. Assim, cada elemento contempla uma variável ou variáveis que influenciam a qualidade do serviço, sendo identificado quanto à frequencia e à intensidade, a influenciar sobre o poder de decisão do respectivo cliente, podendo ser organizadas a partir do seu grau de importância.

Todas as variáveis analíticas possuíram um mesmo nível de importância para essa pesquisa e a pontuação das mesmas ocorrerá através do entrevistado, não havendo qualquer pretensão de sugerir indícios de maior relevância, ou de induzir os mesmos. Quanto às variáveis analíticas, e notadamente a matéria debatida, identificada a ordem de importância dos elementos questionados para o entrevistado, a análise dos principais resultados, mensurando-se as variáveis com maior grau de relevância na opinião dos clientes e advogados, para que ao final ser construído uma metodologia para avaliação dos serviços em escritórios de advocacia associada à oferta de serviços.

No presente trabalho as variáveis analíticas apresentadas foram os 29 atributos da qualidade da prestação de serviços, identificados a partir da oferta de serviços prestados por um escritório de advocacia, especialmente, 1) infraestrutura (equipamentos utilizado);. 2) conservação, higiene e limpeza; 3) localização do escritório; 4) existência de estacionamento; 5) ambiente aconchegante; 6) cumprimento de prazos processuais; 7) celeridade; 8) conhecimento demonstrando pela equipe de advogados; 9) atenção ao cliente; 10) feedback rápido; 11) prontidão da equipe de advogados; 12) capacidade de identificação de alternativas em benefício do cliente; 13) responsabilidade profissional da equipe de advogados; 14) credibilidade do escritório de advocacia; 15) simpatia demonstrada pela equipe de advogados; 16) educação demonstrada pela equipe de advogados; 17) cordialidade demonstrada pela equipe de advogados; 18) respeito demonstrado pela equipe de

advogados; 19) equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados; 20) poder de síntese da equipe de advogados; 21) cumprimento da obrigação contratual; 22) disponibilidade da equipe de advogados; 23) pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente; 24) facilidade em transmitir o conhecimento; 25) eficiência; 26) uso de tecnologia avançada no escritório; 27) comodidade na utilização do serviço; 28) relacionamento com o Poder Judiciário e 29) aparência da equipe de advogados, sendo estes atributos integrantes dos resultados apresentados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo que segue tem como objetivo apresentar os resultados obtidos de acordo com os objetivos da pesquisa. Utilizando a literatura, a vivência do autor com o tema objeto de estudo, o grupo focal e os dados obtidos na aplicação dos questionários, será possível apresentar a oferta de serviços de um escritório de advocacia, os atributos mais importantes descritos pelos escritórios de advocacia e pelas pessoas jurídicas pesquisadas, a matriz de importância versus desempenho dos atributos e uma análise da variância das médias dos atributos. Os resultados estão apresentados em análises descritivas, tabelas, quadros e gráficos com o objetivo de facilitar a compreensão.

4.1. OFERTA DE SERVIÇOS

Através da pesquisa de campo realizada com 20 advogados, foi observado que 45% dos advogados entrevistados somente elencaram até 05 tipos de serviços prestados pelos mesmos, 50% dos advogados chegaram a elencar 8 e uma única pessoa mencionou 11 tipos de serviços, o que representou apenas 5% dos entrevistados, se chegando assim a conclusão de que os entrevistados não possuem a percepção sobre a oferta dos serviços prestados pelos mesmos, na medida em que no estudo apresentado por meio da análise dos escritórios elencados na Revista Análise Advocacia 500 (2013), se chegou a 38 tipos de serviços prestados pelos escritórios de advocacia.

Foi possível identificar um total de 11 serviços jurídicos, tendo ocorrido repetição nas respostas dadas pelos advogados que foram assim sintetizadas: 1)

Acompanhamento e relatório sobre processos judiciais; 2) ajuizamento de ações; 3) atendimento ao cliente; 4) audiência/contato com o magistrado; 5) consultoria preventiva; 6) elaboração de pareceres jurídicos; 7) elaboração de peças processuais; 8) interposição de recursos; 9) pagamento de custas processuais; 10) audiência de conciliação, instrução e julgamento; 11) aviamento de documentos. De acordo com os resultados apresentados, apenas 28,2% dos serviços identificados a partir da análise através dos *sites* dos escritórios objeto de pesquisa da Revista antes destacada foram mencionados nas entrevistas, o que demonstra a falta de percepção dos profissionais entrevistados acerca da oferta de serviços proporcionados pelos profissionais advogados, não tendo sido identificada uma metodologia adequada para identificação e planejamento de seus serviços. O Quadro 5 apresenta a oferta de serviços após a realização da análise.

Quadro 5- Oferta de serviços de um escritório de advocacia

Tipo de Serviço		Serviços Oferecidos
Serviço central		Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial
Serviços acessórios	Serviços complementares	Ajuizamento de ações em geral Apresentação de defesas em geral Apresentação de recursos Assessoria na compra e venda de imóveis, incorporação, loteamento e assistência em transações imobiliárias Atuação como mediador de conflitos Atuação como correspondente de escritórios nacionais e internacionais Auditoria completa em operações societárias Avaliação de passivo trabalhista Comparecimento à audiência Confecção de memoriais Consultoria preventiva Constituição de empresas Elaboração de Plano de Cargos e Salários Elaboração de Plano de Participação nos Lucros Elaboração, revisão e análise de contratos Estruturação de negócios de atividade empresarial Negociação coletiva com sindicato em dissídio coletivo e na esfera administrativa Obtenção de regime especial de tributação e parcelamento Participações de reuniões Planejamento tributário Planejamento familiar e sucessório Respostas às consultas Realização de sustentação oral Representação do cliente perante magistrados Realização de palestras

		Realização de congressos Realização de treinamento para os advogados contratados e clientes Revisão da política interna da empresa Reorganização societária: Fusões, incorporações, cissão e dissolução de sociedade
	Serviços suplementares	Aviamento de documentos Adiantamento de pagamento de custas processuais Acesso ao andamento do processo pelo *site* do escritório Assessoria para obtenção de visto permanente Confecção de cálculos em geral Disponibilização de internet *wifi* Fornecimento de informações jurídicas através de*twitter, site e email* Realização de protocolos

Fonte: Pesquisa (2013)

Nos trabalhos objeto de pesquisa para a confecção do presente estudo, sobretudo, nos de gestão e qualidade de serviços advocatícios, não foi apresentado a que tipo de serviço se referia, tendo sido abordado o tema de forma geral.

Junior (2008) apresentou como serviços prestados pelo escritório de advocacia os seguintes: 1) Advocacia cível especialmente na área consumerista e tributária; 2) Atendem-se outras áreas (como trabalho e família) e excepcionalmente crime; 3) Advocacia contencioso e de consultoria; 4) Planejamento Tributário; 5) Orientação em gestão tributária e consultoria de negócios; 6) Recuperação de créditos fiscais e utilização de ativos para liquidação de débitos; 7) Apresentação de defesas administrativas e judiciais contra as Fazendas Públicas; 8) Planejamento e Reestruturação Societária, totalizando em sua oferta de serviços o número de 08.

Registre-se que a literatura não trata, nos estudos objeto de pesquisa, sobre a relação da oferta de serviços advocatícios, sendo a lista de serviços descritos na Figura 2 elaborada por este autor, a partir da classificação do serviço central, complementar e suplementar.

A identificação do serviço central, complementar e suplementar foi de grande importância para a presente pesquisa, pois a partir deste é que foi possível elaborar o Quadro 5 que representa todos os serviços prestados (ou que podem) ser prestados por um advogado quando do exercício da sua profissão.

Após a realização da identificação em tela, foi realizada uma pesquisa de campo junto a 20 advogados e realizado o comparativo de suas respostas com a lista de serviços elaborada por este autor.

4.2. ATRIBUTOS DOS SERVIÇOS

Após a identificação da oferta de serviços, foram identificados os atributos da qualidade dos serviços a partir das dimensões do Modelo Servqual, aliado a experiência profissional deste pesquisador, levando-se em consideração os serviços essenciais e frequentes para realização da prestação de serviços advocatícios, tomando como parâmetro os *sites* dos cinco maiores e cinco mais admirados escritórios pesquisados. É de se destacar, que apesar de ter sido encontrado 38 tipos de serviços, para identificação dos atributos, foram utilizados 12 pelo critério de importância dos serviços conforme consta do Quadro 6 que segue.

Quadro 6- Serviços essenciais dos escritórios de advocacia pesquisados

Serviços		Desdobramento				
		Aspectos Físicos	Confiabilidade	Presteza	Segurança	Empatia
Central	Prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	simpatia educação respeito aparência
ACESSÓRIOS	Ajuizamento de ação	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	simpatia, educação respeito
	Apresentação de defesa	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	simpatia, educação respeito
	Apresentar recurso	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	simpatia, educação respeito
	Resposta às consultas	Infraestrutura moderna; Excelente localização; Ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo; celeridade; qualificação profissional	Atenção, feedback prontidão	Interposição do remédio jurídico adequado; responsabilidade profissional; credibilidade	simpatia educação respeito

	Comparecer à audiência	-	Celeridade; qualificação profissional; pontualidade	Atenção; feedback prontidão	responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional	simpatia cordialidade respeito
	Sustentação oral	-	Celeridade; qualificação profissional; pontualidade	Atenção; feedback prontidão	responsabilidade profissional; credibilidade, equilíbrio emocional	simpatia, cordialidade respeito aparência
	Confecção de memoriais	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante	Cumprimento do prazo estabelecido por lei, celeridade, qualificação profissional	Atenção; feedback prontidão	poder de síntese, responsabilidade profissional, credibilidade	simpatia cordialidade respeito
	Participação de reuniões	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção feedback rápido prontidão	poder de síntese, credibilidade, disponibilidade	simpatia educação cordialidade aparência
	Elaboração, revisão e análise de contratos	Infraestrutura modena, ambiente aconchegante, excelente localização	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	Atenção, feedback rápido, prontidão	poder de síntese, credibilidade, disponibilidade	Simpatia, educação cordialidade
	Negociação coletiva	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, excelente localização	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção, feedback rápido, prontidão	poder de síntese, credibilidade, eficiência	simpatia, educação cordialidade
	Aviamento de documentos	infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, tecnologia avançada	pontualidade, celeridade, qualificação profissional	atenção, feedback rápido, prontidão	praticidade, credibilidade, disponibilidade	simpatia, educação cordialidade

Fonte: Pesquisa 2013

Conforme consta do Quadro 6, os atributos apresentados para a dimensão dos aspectos físicos foram infraestrutura moderna, ambiente aconchegante, tecnologia avançada e excelente localização. Para a dimensão da confiabilidade foi o cumprimento do prazo, celeridade, qualificação profissional, pontualidade, obrigação legal e facilidade em transmitir o conhecimento. A dimensão presteza apresentou os atributos da atenção, feedback e prontidão. A dimensão da segurança apresentou a interposição do remédio jurídico adequado, responsabilidade profissional, credibilidade, equilíbrio emocional, poder de síntese, eficiência, praticidade e disponibilidade. E para dimensão empatia foram apresentados os atributos da simpatia, educação, respeito e cordialidade.

Nos trabalhos científicos pesquisados nos últimos cinco anos (2009 a 2013) na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFRN – Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações Nacional, no Scielo, ENEGEP, ENANPAD, Fundação Getulio Vargas (Acervo online, Revistas da FGV e BDTD), Biblioteca Digital da Produção Intelectual do Portal de Revistas da USP; Portal de Teses e Dissertações da USP, Instituto de Estudos Brasileiros), Portal de periódicos CAPES, Journal of Information, Law and Technology, Repositórios institucionais e Bibliotecas digitais, não foram identificados trabalhos que apresentassem na literatura ou em pesquisas os atributos da oferta de serviços de um escritório de advocacia a partir do modelo SERVQUAL, mostrando assim a contribuição do presente trabalho, pois identificou de forma consistente, rica, profunda e detalhada os referidos atributos.

4.3. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA

A amostra não probabilística de 130 pessoas jurídicas que utilizaram serviços jurídicos nos últimos 2 anos e os 50 escritórios pesquisados foram escolhidos pelo critério de acessibilidade, através de uma pesquisa realizada *in loco* perante as Varas do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 21ª Região.

4.4. MATRIZ IMPORTÂNCIA VERSUS DESEMPENHO

Neste tópico, inicia-se o processo de análise dos atributos quanto a sua importância e desempenho. Para tanto, é descrito o comportamento dos atributos quanto à importância e o desempenho de modo a permitir o desenvolvimento da matriz Importância versus Desempenho.

Com o objetivo de elaborar estratégias para identificar as necessidades dos clientes e superar os concorrentes, Slack (1994) elaborou a matriz de importância-desempenho. Para construir essa matriz, é preciso classificar os fatores competitivos, também chamados de fatores críticos de sucesso, para assim, determinar as prioridades de melhoria. A lista de fatores competitivos pode ser obtida por meio da importância atribuída pelos clientes para cada atributo do serviço. A comparação da importância e do desempenho do fator competitivo, a partir da matriz de importância-desempenho, fornece aos gestores uma investigação que

permite identificar e explorar oportunidades de melhoria em suas operações de forma eficaz, tanto no ambiente externo e quanto interno (SLACK,1994).

4.5. CONFIABILIDADE DOS DADOS

Através do teste estatístico *Cronbach's Alpha*, que verifica a confiabilidade dos dados, pode-se observar que todos os 29 itens avaliados (Importância e desempenho) pelos escritórios e clientes, obtiveram um alfa de Cronbach's oscilando entre 0,883 a 0,980. Ou seja, consistência dos dados classificada como satisfatória em ambas as dimensões.

Tabela 4 – Teste estatísticoCronbach´s Alpha

Cronbach's Alpha	Escritório		Empresas jurídicas	
	Grau de importância	Grau de satisfação	Grau de	Grau de
Geral	0,933	0,926	0,892	0,978
Q1	0,930	0,923	0,888	0,978
Q2	0,932	0,929	0,888	0,978
Q3	0,938	0,928	0,889	0,979
Q4	0,932	0,931	0,884	0,980
Q5	0,928	0,924	0,889	0,978
Q6	0,934	0,923	0,882	0,977
Q7	0,934	0,922	0,883	0,977
Q8	0,929	0,922	0,887	0,977
Q9	0,934	0,922	0,960	0,978
Q10	0,933	0,920	0,883	0,977
Q11	0,932	0,921	0,883	0,977
Q12	0,929	0,922	0,883	0,977
Q13	0,932	0,922	0,886	0,977
Q14	0,931	0,926	0,884	0,978
Q15	0,928	0,922	0,886	0,978
Q16	0,927	0,922	0,888	0,978
Q17	0,927	0,922	0,887	0,978
Q18	0,929	0,923	0,888	0,978
Q19	0,929	0,922	0,886	0,978
Q20	0,928	0,922	0,885	0,977
Q21	0,929	0,922	0,885	0,977
Q22	0,931	0,927	0,883	0,978
Q23	0,932	0,922	0,884	0,978
Q24	0,926	0,921	0,884	0,977
Q25	0,930	0,921	0,883	0,977
Q26	0,932	0,926	0,887	0,978
Q27	0,932	0,922	0,887	0,978
Q28	0,929	0,926	0,885	0,977
Q29	0,932	0,927	0,890	0,977

Fonte: Pesquisa 2014

O teste estatístico *Cronbach's Alpha* que verifica a confiabilidade dos dados, realizado por conjunto de fatores, constatou também que todos os 5 fatores avaliados (Importância e desempenho) pelos escritórios e empresas jurídicas, obtiveram um alfa de Cronbach's oscilando entre 0,820 a 0,964. Ou seja, consistência dos dados classificada como satisfatória em ambas as dimensões, conforme se observa da Tabela 5:

Tabela 5- Teste estatístico Cronbach´s Alpha por conjunto de fatores

Fatores	Escritório		Empresas jurídicas	
	Grau de importância	Grau de satisfação	Grau de	Grau de
Aspectos físicos	0,860	0,908	0,941	0,964
Confiabilidade	0,840	0,849	0,921	0,944
Presteza	0,891	0,836	0,917	0,954
Segurança	0,807	0,833	0,914	0,942
Empatia	0,820	0,880	0,952	0,959

Fonte: Pesquisa 2014

4.6. SOBRE PESQUISA DE CAMPO

Foi feita uma comparação descritiva da média atingida dos atributos em estudo, com relação ao grau de importância e desempenho. Em anexo (Tabela 17, 18, 19 e 20), segue o detalhamento dessas análises descritivas.

A tabela 6 e 7 demonstra a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto aos aspectos físicos:

Tabela 6: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos à avaliação dos escritórios quanto aos aspectos físicos.

Atributos	Importância	Desempenho
Conservação, higiene e limpeza	9,12	9,33
Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)	8,72	8,57
Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)	8,54	9,04
Ambiente aconchegante	8,29	8,33
Localização do escritório	8,14	8,67
Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)	8,14	8,06
Existência de estacionamento	7,65	7,86

Fonte: Pesquisa 2014

A ordem do grau de importância apontada pelos escritórios de advocacia quanto aos aspectos físicos, temos em primeiro lugar: conservação, higiene e limpeza (9,12), seguido por infraestrutura dos equipamentos em geral (8,72), uso de tecnologias avançadas no escritório (8,54), ambiente aconchegante (8,29), comodidade na utilização de serviços (8,14), localização do escritório (8,14) e existência de estacionamento (7,65%). Já quanto ao grau de satisfação (Desempenho), também temos em primeiro lugar: conservação, higiene e limpeza (9,33), seguido por uso de tecnologias avançadas no escritório (9,04), localização do escritório (8,57), infraestrutura em geral (8,57), ambiente aconchegante (8,33), comodidade na utilização de serviços (8,06) e existência de estacionamento (7,86).

Diante do analisado, conclui-se que a conservação, higiene e limpeza apresentam-se prioritariamente diante da análise comparativa realizada entre a importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à dimensão aspectos físicos.

Tabela 7: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto aos aspectos físicos.

Atributos	Importância	Desempenho
Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)	8,78	8,86
Conservação, higiene e limpeza	8,77	8,71
Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)	8,41	8,63
Localização do escritório	8,30	8,43
Ambiente aconchegante	8,23	8,66
Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)	8,20	8,39
Existência de estacionamento	7,57	7,64

Fonte: Pesquisa 2014

Já na visão dos clientes, temos em primeiro lugar, quanto ao nível de importância: Uso de tecnologias avançadas (8,78), seguido por conservação, higiene e limpeza (8,77), comodidade na utilização de serviços (8,41), localização do escritório (8,30), ambiente aconchegante (8,23), infraestrutura em geral (8,20) e existência de estacionamento (7,57%). Com relação ao grau de satisfação (Desempenho), também temos a seguinte classificação: uso de tecnologias avançadas (8,86), conservação, higiene e limpeza (8,71), ambiente aconchegante

(8,66), comodidade na utilização de serviços (8,63), localização do escritório (8,43), infraestrutura em geral (8,39) e existência de estacionamento (7,64).

A tecnologia avançada apresenta-se, portanto, como de suma importância na infraestrutura de uma forma em geral para os clientes questionados, conquanto, estar-se intimamente relacionada com o desempenho e celeridade imposta no andamento do trabalho advocatício. A tabela 8 e 9 demonstra a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à confiabilidade:

Tabela 8: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à confiabilidade

Atributos	Importância	Desempenho
Cumprimento dos prazos processuais	9,96	9,65
Celeridade (rapidez da prestação de serviços)	9,67	9,14
Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados	9,59	9,39
Cumprimento da obrigação contratual	9,58	9,45
Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)	9,00	9,04
Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário	8,78	8,77

Fonte: Pesquisa 2014

A confiabilidade foi a dimensão que apresentou maior grau de importância e desempenho por parte dos escritórios de advocacia (advogados), em consonância com os estudos de Zeithaml, Parasuramane Berry (1990).

Referida constatação leva a concluir que a relação existente entre o advogado e cliente necessita de uma relação cada vez mais estreita e que reflita todas as expectativas do cliente para o cumprimento do que foi pactuado. Assim, surgem os atributos do cumprimento dos prazos processuais, celeridade, conhecimento da equipe de advogados, cumprimento da obrigação contratual, eficiência e relacionamento do escritório com o Poder Judiciário como atributos que retratam a dimensão da confiabilidade.

É princípio basilar da relação entre advogado e cliente a existência da confiança mútua, demonstrando os resultados apresentados a referida importância. Grönroos (2009) afirma que a confiabilidade significa que a empresa oferece um serviço correto, entregando o prometido dentro do prazo estipulado.

Através do estudo realizado, extrai-se que o cumprimento dos prazos representa o mais importante dos atributos relacionados, a expressar não apenas a confiabilidade com relação ao escritório e profissional envolvido, mas especialmente responsabilidade no desempenho da função.

Tabela 9: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à confiabilidade

Atributos	Importância	Desempenho
Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados	9,12	8,79
Cumprimento da obrigação contratual	8,96	8,84
Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)	8,91	8,64
Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário	8,79	8,68
Celeridade (rapidez da prestação de serviços)	8,77	8,56
Cumprimento dos prazos processuais	8,76	8,82

Fonte: Pesquisa 2014

Já o ranking de importância atribuído pelos clientes na dimensão de confiabilidade apresentou o seguinte resultado: conhecimento da equipe de advogados (9,12), cumprimento da obrigação contratual (8,96), eficiência (8,91), relacionamento com o Poder Judiciário (8,79), celeridade (8,77) e cumprimento dos prazos processuais (8,76).

Com relação ao desempenho, temos a seguinte ordem dos resultados: cumprimento da obrigação contratual (8,84), cumprimento dos prazos processuais (8,82), conhecimento da equipe de advogados (8,79), relacionamento com o Poder Judiciário (8,68), eficiência (8,64) e celeridade (8,56). Evidencia-se através do resultado obtido a preocupação dos clientes quanto ao conhecimento demonstrado pela equipe de advogados, a incidir logicamente sobre o grau de especialidade, bem como o cumprimento da obrigação contratual que intimamente representa a responsabilidade no desempenho eficiente do trabalho. A seguir a tabela 10 e 11 apresenta uma comparação média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à presteza:

Tabela 10: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à presteza

Atributos	Importância	Desempenho
Atenção ao cliente	9,73	9,41
Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente	9,62	9,33
Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)	9,49	8,73
Disponibilidade da equipe de advogados	9,16	9,10
Prontidão da equipe de advogados	9,04	8,98

Fonte: Pesquisa 2014

Avaliando à importância atribuída pelos escritórios de advocacia na dimensão presteza, temos o seguinte resultado: atenção ao cliente (9,73), pontualidade (9,62), feedback rápido (9,49), disponibilidade da equipe de advogados (9,16) e prontidão da equipe de advogados (9,04). Quanto ao desempenho, obtivemos a respectiva distribuição: atenção ao cliente (9,41), pontualidade (9,33), disponibilidade da equipe de advogados (9,10), prontidão da equipe de advogados (8,98) e feedback rápido (8,73). Nesse tópico, busca-se verificar a importância que os advogados demonstram com relação à atenção ao cliente, concluindo-se buscar uma maior preocupação com relação ao problema apresentado, esperando, desta forma, que seja atendido, conseqüentemente, com a pontualidade devida e mediante um feedback rápido.

Tabela 11: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à presteza

Atributos	Importância	Desempenho
Atenção ao cliente	9,83	8,88
Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente	9,03	8,67
Disponibilidade da equipe de advogados	8,80	8,69
Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)	8,73	8,41
Prontidão da equipe de advogados	8,70	8,62

Fonte: Pesquisa 2014

Nos clientes a dimensão presteza foi avaliada da seguinte forma: atenção ao cliente (9,83), pontualidade (9,03), disponibilidade da equipe de advogados (8,80), feedback rápido (8,73) e prontidão da equipe de advogados (8,70). Quanto ao desempenho, obtivemos a respectiva distribuição: atenção ao cliente (8,88), disponibilidade da equipe de advogados (8,39), pontualidade (8,67), prontidão da equipe de advogados (8,62) e feedback rápido (8,41).

De igual forma, apontam os clientes a atenção como sendo o atributo mais importante dentro da comparação relacionada a importância e desempenho nos atributos relacionados a dimensão da presteza.

A tabela 12 e 13 mostra a comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionado à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à segurança:

Tabela 12: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à segurança

Atributos	Importância	Desempenho
Responsabilidade profissional da equipe de advogados	9,78	9,35
Credibilidade do escritório de advocacia	9,61	9,45
Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo	9,08	9,04
Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados	8,92	9,13
Facilidade em transmitir o conhecimento	8,74	8,94
Poder de síntese da equipe de advogados	8,44	8,71

Fonte: Pesquisa 2014

No quesito segurança, avaliado pelos escritórios de advocacia, temos o seguinte resultado: responsabilidade profissional (9,78), credibilidade do escritório (9,61), capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo (9,08), equilíbrio emocional da equipe (8,92), facilidade em transmitir conhecimento (8,74), poder de síntese da equipe de advogados (8,44). A responsabilidade profissional apresenta-se, portanto, como atributo de maior importância na dimensão segurança, a demonstrar, desta feita, a necessidade da realização de um trabalho confiável, realizado por profissionais qualificados de forma célere e com competência inerente ao trabalho desenvolvido.

Já quanto ao seu desempenho foi visto que obteve o seguinte resultado: capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo (9,45), responsabilidade profissional (9,35), equilíbrio emocional da equipe (9,13), capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo (9,04), facilidade em transmitir conhecimento (8,94), poder de síntese da equipe de advogados (8,71). A capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo escolhido prioritariamente representa a importância dada para que seja empreendida ao processo soluções alternativas e viáveis para o deslinde da questão posta.

Tabela 13: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à segurança

Atributos	Importância	Desempenho
Responsabilidade profissional da equipe de advogados	9,15	8,80
Credibilidade do escritório de advocacia	8,98	8,73
Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados	8,96	8,88
Facilidade em transmitir o conhecimento	8,76	8,60
Poder de síntese da equipe de advogados	8,72	8,74
Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo	8,64	8,63

Fonte: Pesquisa 2014

Nos aspectos de segurança, avaliado pelos clientes, temos o respectivo resultado: responsabilidade profissional (9,15), credibilidade do escritório (8,98), equilíbrio emocional da equipe (8,96), facilidade em transmitir conhecimento (8,76), poder de síntese da equipe de advogados (8,72) e capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo (8,64). Já quanto ao seu desempenho foi visto que obteve o seguinte resultado: equilíbrio emocional da equipe (8,88), responsabilidade profissional (8,80), poder de síntese da equipe de advogados (8,74), credibilidade do escritório (8,73), capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo (8,63), facilidade em transmitir conhecimento (8,60).

Depreende-se do exposto, a importância da responsabilidade profissional e da necessidade de uma equipe profissional equilibrada apontada pelos clientes, a demonstrar a busca por uma equipe competente que empreenda resultados eficientes, céleres a problemática envolvida, mediante a participação de uma equipe equilibrada e consciente.

Ainda fazendo a análise da matriz de importância e desempenho, as tabelas 14 e 15 apresentam uma comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios de advocacia e clientes quanto à empatia:

Tabela 14: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação dos escritórios quanto à empatia

Atributos	Importância	Desempenho
Respeito demonstrado pela equipe de advogados	9,10	9,31

Educação demonstrada pela equipe de advogados	8,88	9,12
Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados	8,78	9,08
Simpatia demonstrada pela equipe de advogados	8,76	9,04
Aparência da equipe de advogados	8,66	8,88

Fonte: Pesquisa 2014

Por último, tem-se avaliação de importância da dimensão empatia da equipe de advogados na opinião dos escritórios de advocacia, temos o seguinte resultado: respeito demonstrado pela equipe de advogados (9,10), educação (8,88), cordialidade (8,78), simpatia (8,76) e aparência (8,66). Quanto ao desempenho, apresentou o respectivo resultado: respeito demonstrado pela equipe de advogados (9,31), educação (9,12), cordialidade (9,08), simpatia (9,04), aparência (8,88).

A importância demonstrada quanto ao respeito pela equipe de advogados, demonstra a necessidade em buscar-se uma relação intimista entre o advogado e cliente, buscando compreensão do problema, projetando a solução mais adequada ao deslinde da questão posta.

Tabela 15: Comparação da média de importância e desempenho nos atributos relacionados à avaliação das empresas jurídicas quanto à empatia

Atributos	**Importância**	**Desempenho**
Respeito demonstrado pela equipe de advogados	9,19	9,01
Educação demonstrada pela equipe de advogados	9,03	9,00
Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados	8,89	8,84
Aparência da equipe de advogados	8,80	8,97
Simpatia demonstrada pela equipe de advogados	8,55	8,75

Fonte: Pesquisa 2014

Já na avaliação de importância da dimensão empatia da equipe de advogados na opinião dos clientes, temos o seguinte resultado: respeito demonstrado pela equipe de advogados (9,19), educação (9,03), cordialidade (8,89), aparência (8,80) e simpatia (8,55). Com relação ao desempenho, apresentou o respectivo resultado: respeito demonstrado pela equipe de advogados (9,01), educação (9,00), aparência (8,97) cordialidade (8,84) e simpatia (8,75).

Verifica-se que a dimensão da empatia apresentou o maior grau de importância e desempenho para os clientes, indicando-se assim, que o bom relacionamento com cliente possui relevância na análise do desempenho

profissional do advogado, superando na pesquisa realizada as dimensões da confiabilidade, segurança, presteza e aspectos físicos.Diante do resultado apresentado, conclui-se que a relação entre cliente e advogado com respeito, cordialidade, boa aparência e simpatia possuem importância no momento da contratação do profissional, o que nos leva a presumir que tal cenário seja em decorrência do momento em que vive a sociedade como um todo, onde o ser humano não é tratado com o devido respeito pelos entes públicos na esfera municipal, estadual e federal, o que faz com que as pessoas procurem o Poder Judiciário na busca de solucionar os seus conflitos, surgindo o advogado como uma figura importante e como fonte de esperança para salvaguardar interesses individuais e coletivos. A tabela 16 apresenta um comparativo do grau de importância versus desempenho entre os escritórios de advocacia e os clientes.

Tabela 16: Comparação do grau de importância e desempenho entre escritório e empresa

Atributos	Importância		Valor-p	Desempenho		Valor-p
	Escritório	Empresa		Escritório	Empresa	
1	8,72	8,20	0,073	8,57	8,39	0,469
2	9,12	8,77	0,124	9,33	8,71	0,003
3	8,14	8,30	0,594	8,67	8,43	0,389
4	7,65	7,57	0,849	7,86	7,64	0,556
5	8,29	8,23	0,871	8,33	8,66	0,202
6	9,96	8,76	0,001	9,65	8,82	0,001
7	9,67	8,77	0,002	9,14	8,56	0,023
8	9,59	9,12	0,038	9,39	8,79	0,023
9	9,73	9,83	0,936	9,41	8,88	0,017
10	9,49	8,73	0,005	8,73	8,41	0,226
11	9,04	8,70	0,210	8,98	8,62	0,135
12	9,08	8,64	0,116	9,04	8,63	0,079
13	9,78	9,15	0,002	9,35	8,80	0,027
14	9,61	8,98	0,006	9,45	8,73	0,014
15	8,76	8,55	0,390	9,04	8,75	0,198
16	8,88	9,03	0,461	9,12	9,00	0,573
17	8,78	8,89	0,614	9,08	8,84	0,301
18	9,10	9,19	0,606	9,31	9,01	0,141
19	8,92	8,96	0,836	9,13	8,88	0,271
20	8,44	8,72	0,239	8,71	8,74	0,933
21	9,58	8,96	0,011	9,45	8,84	0,008
22	9,16	8,80	0,150	9,10	8,69	0,085
23	9,62	9,03	0,013	9,33	8,67	0,015

24	8,74	8,76	0,942	8,94	8,60	0,230
25	9,00	8,91	0,685	9,04	8,64	0,124
26	8,54	8,78	0,386	9,04	8,86	0,404
27	8,14	8,41	0,349	8,06	8,63	0,047
28	8,78	8,79	0,946	8,77	8,68	0,699
29	8,66	8,80	0,527	8,88	8,97	0,661

Fonte: Pesquisa 2014

Os resultados apresentados demonstram que os escritórios de advocacia (advogados) apresentaram avaliações superiores com relação à importância e desempenho dos atributos em relação aos clientes, indicando que existiu na pesquisa de campo realizada uma espécie de auto-avaliação dos mesmos, na medida em que todos os entrevistados eram advogados e representavam naquele momento os seus escritórios de advocacia, seja na qualidade de sócio, seja na função de advogado contratado e os atributos estavam intimamente relacionados ao exercício regular da sua profissão.

Por outro lado, a avaliação dos atributos por parte dos clientes pode ser considerada de nível elevado, diante das análises já apresentadas, o que induz a interpretação de que existe satisfação dos entrevistados com os serviços prestados pelos advogados.

4.7. PERCEPÇÕES DA QUALIDADE DE SERVIÇOS DOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA COM A DOS CLIENTES

Quanto ao seu grau de importância, para um nível de significância de 5%, tem-se evidências de diferença estatística nos atributos 6 (cumprimento de prazos processuais), 7 (celeridade), 8 (conhecimento demonstrado pela equipe de advogados), 10 (feedback rápido), 13 (responsabilidade profissional da equipe de advogados), 14 (credibilidade do escritório de advocacia), 21 (cumprimento da obrigação contratual) e 23 (pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente), onde os escritórios atribuíram maior grau de importância nesses itens que as pessoas jurídicas. Esse comportamento também foi visto, quanto ao grau de desempenho nos itens 2 (conservação, higiene e limpeza), 6 (cumprimento dos prazos processuais), 7 (celeridade), 8 (conhecimento demonstrado pela equipe de advogados), 9 (atenção do cliente), 13 (responsabilidade profissional da equipe de advogados), 14 (credibilidade do escritório de advocacia), 21 (cumprimento de

obrigação contratual), 23 (pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente) e 27 (comodidade na utilização de serviços).

Para construção das dimensões estudadas foi realizada uma média aritmética dos itens ligados as 5 (cinco) dimensões. A tabela 17 traz a comparação do grau da importância e desempenho entre os escritórios de advocacia e os clientes a partir das dimensões do Modelo Servqual (aspectos físicos, confiabilidade, presteza, segurança e empatia), apresentando os seguintes resultados:

Tabela 17: Comparação do grau da importância e desempenho entre escritório e clientes.

Dimensões	Importância		Valor-p	Desempenho		Valor-p
	Escritório	Empresa		Escritório	Empresa	
Aspectos físicos	8,37	8,29	0,716	8,55	8,39	0,506
Confiabilidade	9,43	8,83	0,010	9,24	8,64	0,013
Presteza	9,41	8,87	0,013	9,11	8,57	0,028
Segurança	9,09	8,84	0,205	9,10	8,68	0,065
Empatia	8,83	8,89	0,762	9,09	8,90	0,377

Fonte: Pesquisa 2014

Para um nível de significância de 5%, temos evidências de diferença estatística, tanto no grau de importância como no de desempenho, nas dimensões de confiabilidade e presteza, onde os escritórios atribuíram maior grau de importância nesses aspectos que os clientes.

Quanto à percepção da qualidade do serviço, a mesma pode ser definida como a discrepância entre as expectativas dos clientes sobre os serviços oferecidos e o serviço percebido (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Desta forma, os escritórios de advocacia na pesquisa em estudo, apresentaram as dimensões do Modelo Servqual possuindo o seguinte grau de importância: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos físicos. Já os clientes apresentaram: empatia, presteza, segurança, confiabilidade e aspectos físicos.

Para o desempenho os escritórios de advocacia apresentaram os seguintes resultados: confiabilidade, presteza, segurança, empatia e aspectos físicos, enquanto os clientes apresentam os seguintes resultados: empatia, segurança, confiabilidade, presteza e aspectos físicos.

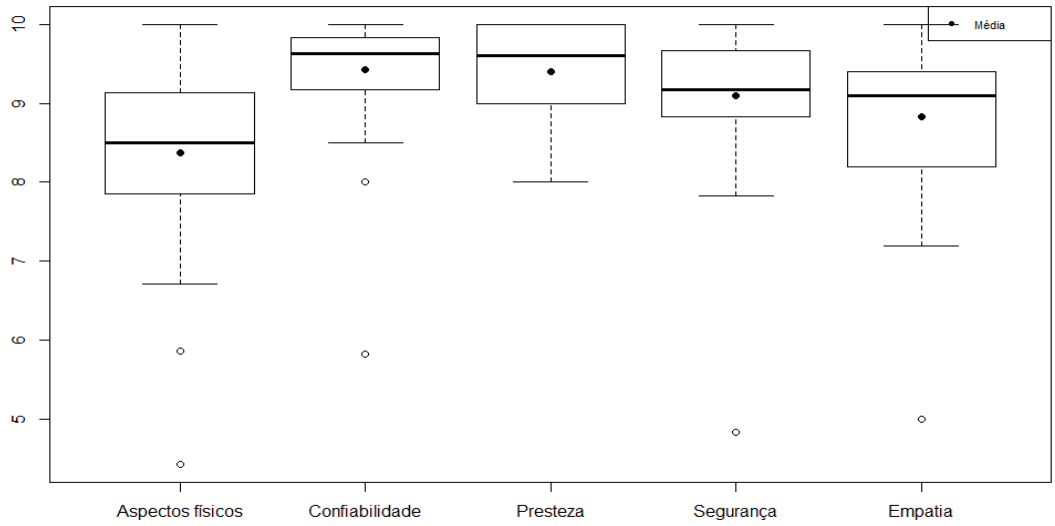
Diante dos resultados apresentados, percebe-se que não houve para os escritórios de advocacia diferenciação no que se refere à importância e desempenho das dimensões do Modelo Servqual. Para os clientes houve uma alternância de colocação entre as dimensões presteza, segurança e confiabilidade.

Merece destacar, que muito embora os escritórios de advocacia de Natal/RN de uma forma uma geral valorizem edificações modernas, luxuosas e bem estruturadas, pela pesquisa de campo realizada, a dimensão aspectos físicos ficou em último lugar, o que demonstra que as demais dimensões possuem maior grau de importância e desempenho sobre a mesma.

Independentemente do ramo de serviços pesquisado, a dimensão confiabilidade revelou-se a mais importante, segundo Zeiithaml. Parasuraman, Berry(1990), enquanto a dimensão aspectos físicos foi considerada a menos importante.

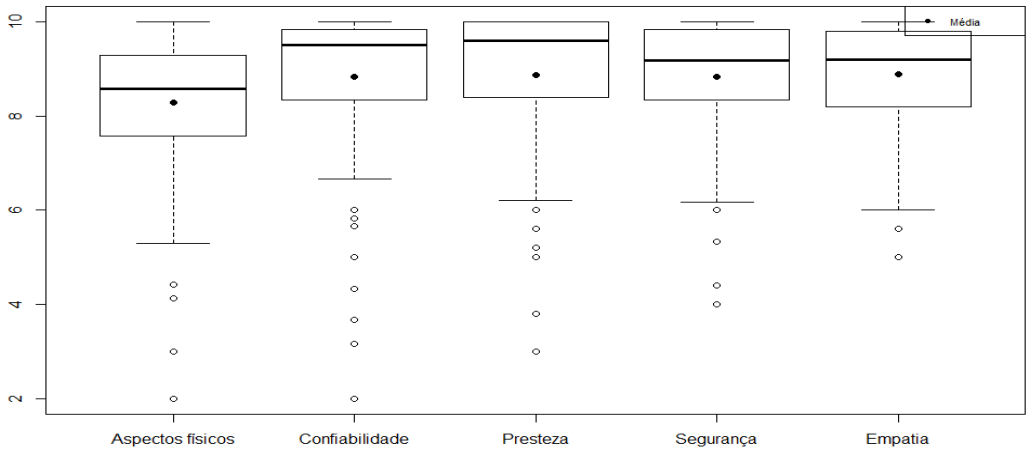
Segundo ainda Berry e Parasuraman (1992), os clientes tendem a ter maiores expectativas e zonas de tolerância mais estreitas para o resultado da dimensão do serviço da confiabilidade do que para as dimensões tangíveis: presteza, garantia e empatia. Isto porque a primeira se refere, em grande parte, ao resultado do serviço (se o serviço prometido é prestado), enquanto as outras dizem respeito ao processo do serviço (como ele é prestado).

Figura 4- Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelos escritórios



Fonte: Pesquisa 2014

Figura 5- Box Plot do grau de importância dos aspectos relacionados aos serviços prestadospelas empresas jurídicas



Fonte: Pesquisa 2014

Nas Tabelas 18 e 19, pode-se observar o grau de importância atribuído pelos escritórios com a seguinte classificação, usando a média: confiabilidade (9,43), presteza (9,41), segurança (9,09), empatia (8,83) e aspectos físicos (8,37). Nas pessoas jurídicas, resultou no seguinte ranking: empatia (8,89), presteza (8,87), segurança (8,84), confiabilidade (8,83) e aspectos físicos (8,83).

Tabela 18: Estatística descritiva do grau de importância - Escritórios

Dimensões	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
Aspectos físicos	4,43	10,00	7,86	8,50	9,14	8,37	1,09	13,06
Confiabilidade	5,83	10,00	9,17	9,64	9,83	9,43	0,70	7,38
Presteza	8,00	10,00	9,00	9,60	10,00	9,41	0,61	6,45
Segurança	4,83	10,00	8,83	9,17	9,67	9,09	0,84	9,27
Empatia	5,00	10,00	8,20	9,10	9,40	8,83	0,98	11,06

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 19: Estatística descritiva do grau de desempenho - Escritórios

Dimensões	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
Aspectos físicos	6,00	10,00	7,71	8,71	9,29	8,55	1,01	11,81
Confiabilidade	5,33	10,00	8,83	9,50	9,83	9,24	0,88	9,52
Presteza	6,00	10,00	8,60	9,20	9,80	9,11	0,84	9,22
Segurança	5,67	10,00	8,83	9,17	9,83	9,10	0,89	9,78
Empatia	7,60	10,00	8,40	9,20	9,80	9,09	0,79	8,64

Fonte: Pesquisa 2014

Também nos gráficos, pode-se averiguar aparentemente que os aspectos físicos apresentam menor importância que as demais dimensões, tanto no âmbito dos escritórios de advocacia como nas pessoas jurídicas. Entretanto, para termos evidências estatísticas de quais dessas dimensões apresenta diferença estatística, será aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Por meio do *box plot*, pode-se averiguar visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas, conforme tabela 20.

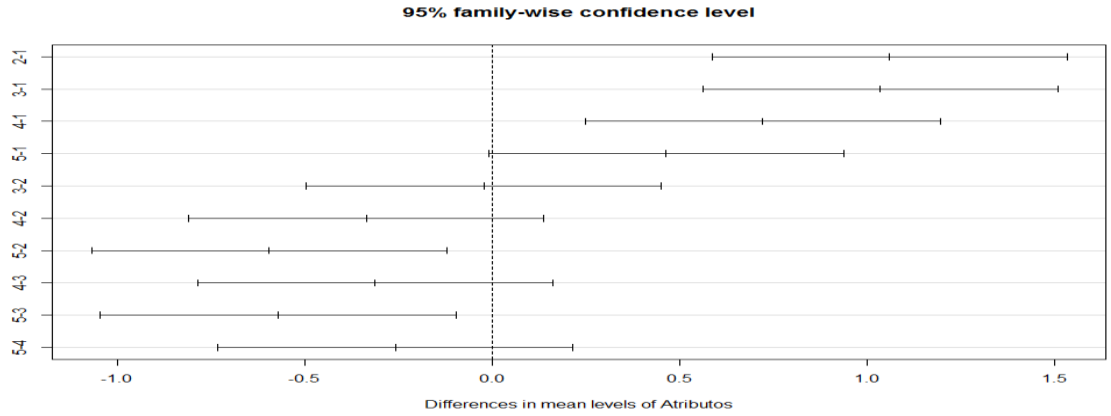
Tabela 20 – Análise de variância (ANOVA) do grau de importância separado por dimensão

Escritórios					
	GL	**SQ**	**QM**	**F_{Obs}**	**Valor - p**
Atributos	4	38.833	9.7082	13.077	0.000
Resíduos	245	181.883	0.7424		
Empresas jurídicas					
Atributos	4	33.67	8.4185	4.4118	0.002
Resíduos	645	1230.77	1.9082		

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste de análise de variância, para um nível de significância de 5%, temos evidência de diferença estatística no grau de importância nas dimensões atribuídas pelos escritórios e pessoas jurídicas, o próximo passo será aplicado o teste de Tukey, para identificar quais das dimensões estão diferenciando.

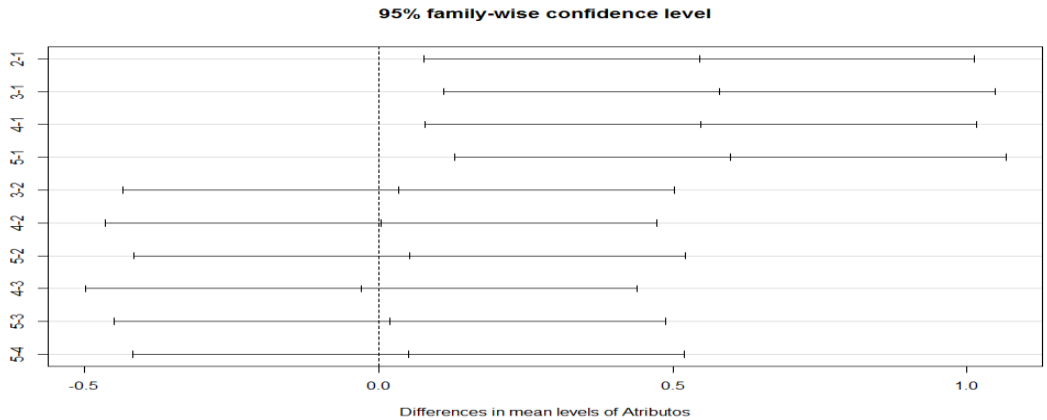
Figura6- Teste de*Tukey* do grau de importância das dimensões avaliadas pelos escritórios



1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade; 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia
Fonte: Pesquisa (2014)

Já o teste de Tukey, constatou que nos escritórios de advocacia, existe diferença estatística da infraestrutura com as demais dimensões, exceto empatia. Onde a empatia difere das dimensões confiabilidade e presteza. Dessa forma, temos que os escritórios atribuíram maior importância a questão da segurança, confiabilidade e presteza.

Figura 7- Teste de*Tukey* do grau de importância das dimensões avaliada pelas empresas jurídicas

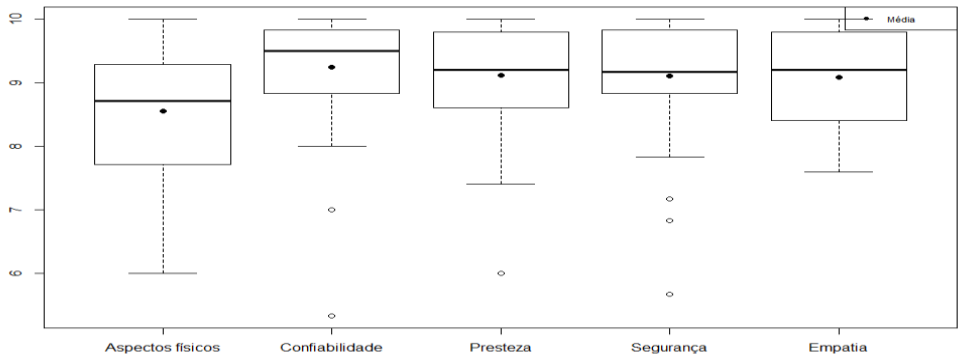


1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia
Fonte: Pesquisa (2014)

No que se refere aos clientes, tem-se a existência de diferença estatística dos aspectos físicos com as demais dimensões, sendo considerado o menor nível de

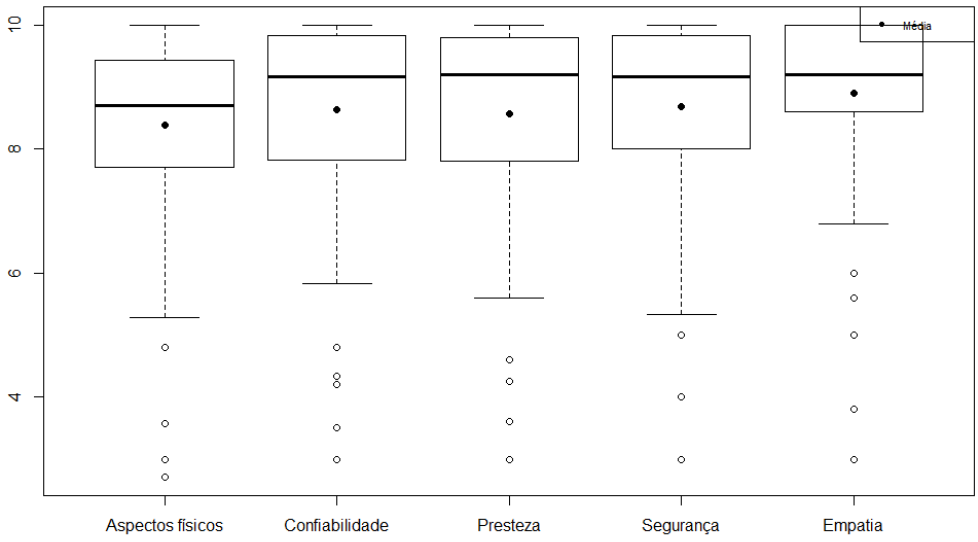
importância. Ou seja, as pessoas jurídicas atribuíram maior importância para a questão da confiabilidade, presteza, segurança e empatia.

Figura 8- Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados escritórios



Fonte: Pesquisa 2014

Figura 9- Box Plot do grau de desempenho dos aspectos relacionados aos serviços prestados pelas empresas jurídicas



Fonte: Pesquisa 2014

Nas figuras 8 e 9 e nas Tabelas 24 e 25, observarmos quanto ao desempenho atribuído pelos escritórios apresentando a seguinte classificação: confiabilidade (9,24), presteza (9,11), segurança (9,10), empatia (9,09) e aspectos

físicos (8,55). Nos clientes, resultou no respectivo ranking: empatia (8,90), segurança (8,68), confiabilidade (8,64), presteza (8,64) e aspectos físicos (8,39). Também nas figuras6 e 7, podemos constar que aparentemente os aspectos físicos apresenta menor desempenho que as demais dimensões no âmbito dos escritórios. Entretanto, para termos evidências estatísticas de quais dessas dimensões apresenta diferença estatística, foi aplicado o teste estatístico paramétrico ANOVA (Análise de Variância). Também, por meio do *box plot*, averiguamos visualmente que existe uma homogeneidade na variabilidade das variáveis estudadas.

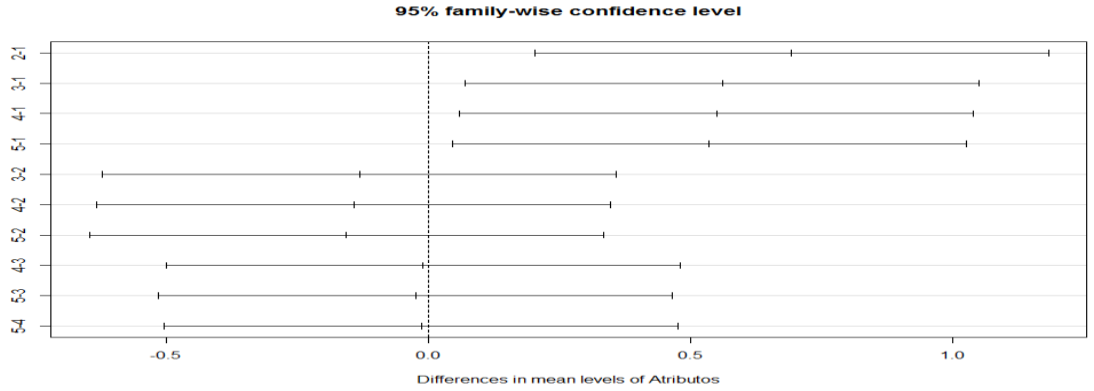
Tabela 21 – Análise de variância (ANOVA) do grau de importância por dimensão

Escritórios					
	GL	**SQ**	**QM**	**F_{Obs}**	**Valor - p**
Atributos	4	14.196	3.5490	4.5427	0.001
Resíduos	240	187.502	0.7813		
Empresas jurídicas					
Atributos	4	15.64	3.9091	1.7274	0.142
Resíduos	564	1276.36	2.2631		

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste de análise de variância para um nível de significância de 5%, temos evidência de diferença estatística nos escritórios quanto ao grau de desempenho nas dimensões estudadas. Entretanto, para identificar onde ocorre essa diferença significativa entre as dimensões, foi aplicado o teste de Tukey.

Figura10- Teste de*Tukey* do grau de desempenho das dimensões nos escritórios



1:Aspectos físicos; 2:Confiabilidade; 3:Presteza; 4:Segurança; 5:Empatia
Fonte: Pesquisa (2014)

O teste de Tukey identificou que há diferença estatística dos aspectos físicos com as dimensões, onde os escritórios atribuíram menor desempenho nesse item.

Ou seja, os escritórios atribuíram maior desempenho nos quesitos confiabilidade, presteza, segurança e simpatia.

Para avaliar a correlação do ranking de importância e desempenho atribuído pelos escritórios e clientes, será utilizado o teste não paramétrico de *Spearman* com α = 5%, ou seja, quando o valor p for menor que 0,05, temos evidência que existe correlação significativa entre os grupos em estudo, onde essa associação pode ser positiva ou negativa.

Tabela 22 – Teste de Spearman dos 29 atributos no grau de importância

Público alvo	Geral	Escritório	Empresa
Geral	1	**0,908****	**0,880****
Escritório		1	**0,639****
Empresa			1
****Valor p menor que 0,01**		***Valor p menor que 0,05**	

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 23 – Teste de Spearman dos 29 atributos no grau de desempenho

Público alvo	Geral	Escritório	Empresa
Geral	1	**0,806****	**0,918****
Escritório		1	**0,576****
Empresa			1
****Valor p menor que 0,01**		***Valor p menor que 0,05**	

Fonte: Pesquisa 2014

Através do teste estatístico de Spearman com um nível de significância de 5%, tem-se evidência que existe uma correlação positiva entre o nível geral da importância e desempenho com os escritórios e clientes. Ou seja, os dois públicos alvos possuem prioridades semelhantes no quis diz respeito. Além disso, quando analisamos entre os grupos em estudo, também podemos notar que existem prioridades diferentes entre clientes e escritórios. A tabela 24 apresenta a matriz de importância dos escritórios de advocacia e dos clientes em relação aos atributos, onde demonstra uma alternância no ranking com relação aos atributos, bem como, na média.

Tabela 24: Matriz de Importância

Geral	Escritório	Empresas

Atributos	Especificação	Média	Ranking	Média	Ranking	Média	Ranking
13	Responsabilidade profissional da equipe	9,32	1	9,78	2	9,15	2
9	Atenção ao cliente	9,29	2	9,73	3	9,12	3
8	Conhecimento demonstrado	9,25	3	9,59	7	9,12	3
23	Pontualidade	9,19	4	9,62	5	9,03	4
18	Respeito demonstrado pelos advogados	9,17	5	9,10	12	9,19	1
14	Credibilidade do escritório de advocacia	9,15	6	9,61	6	8,98	5
21	Cumprimento da obrigação contratual	9,14	7	9,58	8	8,96	6
6	Cumprimento dos prazos processuais	9,09	8	9,96	1	8,76	13
7	Celeridade	9,02	9	9,67	4	8,77	12
16	Educação demonstrada pelos advogados	8,99	10	8,88	17	9,03	4
19	Equilíbrio emocional dos advogados	8,95	11	8,92	16	8,96	6
10	Feedback rápido	8,94	12	9,49	9	8,73	14
25	Eficiência	8,93	13	9,00	15	8,91	7
22	Disponibilidade da equipe de advogados	8,90	14	9,16	10	8,80	9
2	Conservação, higiene e limpeza	8,87	15	9,12	11	8,77	12
17	Cordialidade	8,86	16	8,78	18	8,89	8
11	Prontidão da equipe de advogados	8,80	17	9,04	14	8,70	16
28	Relacionamento com o Poder Judiciário	8,79	18	8,78	18	8,79	10
12	Capacidade de alternativas do processo	8,76	19	9,08	13	8,64	17
29	Aparência da equipe de advogados	8,76	19	8,66	22	8,80	9
24	Facilidade em transmitir o conhecimento	8,75	20	8,74	20	8,76	13
26	Uso de tecnologia avançada	8,71	21	8,54	23	8,78	11
20	Poder de síntese da equipe de advogados	8,64	22	8,44	24	8,72	15
15	Simpatia dos advogados	8,61	23	8,76	19	8,55	18
1	Infraestrutura	8,35	24	8,72	21	8,20	22
27	Comodidade	8,34	25	8,14	26	8,41	19
3	Localização do escritório	8,25	26	8,14	26	8,30	20
5	Ambiente aconchegante	8,25	26	8,29	25	8,23	21
4	Existência de estacionamento	7,59	27	7,65	27	7,57	23

Fonte: Pesquisa 2014

Já a tabela 25 de matriz de desempenho, demonstra também a visãodos escritórios de advocacia (advogados) e das pessoas jurídicas (clientes) em relação aos atributos, onde demonstra uma alternância no ranking com relação aos mesmos, bem como, na média geral e na média por cada atributo.

Tabela 25: Matriz de desempenho

Geral				Escritório		Empresas	
Atributos	**Especificação**	**Média**	**Ranking**	**Média**	**Ranking**	**Média**	**Ranking**
18	Respeito demonstrado pelos advogados	9,09	1	9,31	7	9,01	1
16	Educação demonstrada pelos advogados	9,04	2	9,12	10	9,00	2
6	Cumprimento dos prazos processuais	9,03	3	9,65	1	8,82	7
9	Atenção ao cliente	9,01	4	9,41	3	8,88	4

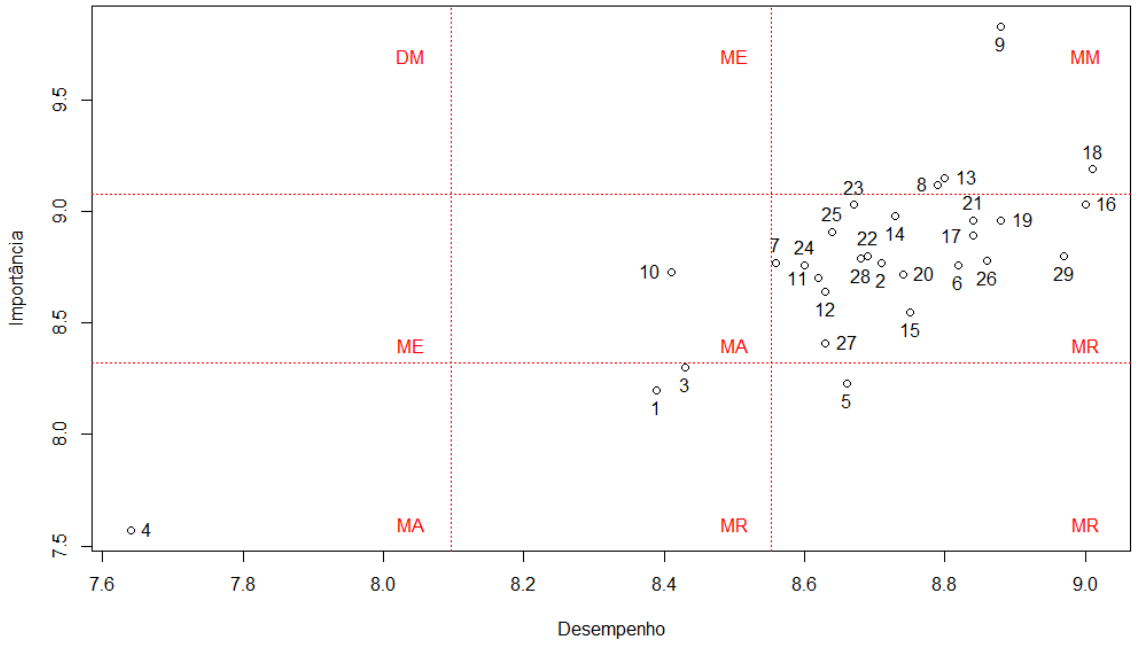
21	Cumprimento da obrigação contratual	8,98	5	9,45	2	8,84	6
29	Aparência da equipe de advogados	8,95	6	8,88	16	8,97	3
19	Equilíbrio emocional dos advogados	8,95	6	9,13	9	8,88	4
8	Conhecimento dos advogados	8,94	7	9,39	4	8,79	9
13	Responsabilidade profissional da equipe	8,93	8	9,35	5	8,80	8
14	Credibilidade do escritório de advocacia	8,93	8	9,45	2	8,73	12
17	Cordialidade	8,91	9	9,08	12	8,84	6
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, scanners, impressoras etc	8,89	10	9,04	13	8,86	5
2	Conservação, higiene e limpeza	8,88	11	9,33	6	8,81	13
23	Pontualidade	8,83	12	9,33	6	8,67	16
15	Simpatia dos advogados	8,82	13	9,04	13	8,75	10
22	Disponibilidade da equipe de advogados	8,80	14	9,10	11	8,69	14
12	Capacidade alternativas do processo	8,73	15	9,04	13	8,63	19
25	Eficiência	8,73	15	9,04	13	8,64	18
20	Poder de síntese da equipe de advogados	8,73	15	8,71	19	8,74	11
24	Facilidade em transmitir o conhecimento	8,71	16	8,94	15	8,60	21
7	Celeridade	8,70	17	9,14	8	8,56	22
11	Prontidão da equipe de advogados	8,70	17	8,98	14	8,62	20
28	Relacionamento com o Poder Judiciário	8,69	18	8,77	17	8,68	15
5	Ambiente aconchegante	8,56	19	8,33	22	8,66	17
10	Feedback rápido	8,48	20	8,73	18	8,41	24
3	Localização do escritório	8,47	21	8,67	20	8,43	23
27	Comodidade	8,46	22	8,06	23	8,63	19
1	Infraestrutura	8,44	23	8,57	21	8,39	25
4	Existência de estacionamento	7,68	24	7,86	24	7,64	26

Fonte: Pesquisa 2014

Nesse estudo, todos os gráficos de matriz de importância e desempenho, posicionaram no quadrante que é denominado manter desempenho. Com isso, foi feito uma nova matriz de importância e desempenho, sendo mais criteriosa. Tomando como base, o menor e o maior valor encontrado entre os atributos em estudo.

As figuras 11 e 12 apresentam a matriz de importância e desempenho dos atributos com relação às empresas (clientes) e escritórios (advogados), demonstrando assim, os quadrantes onde ficaram a maior concentração dos atributos.

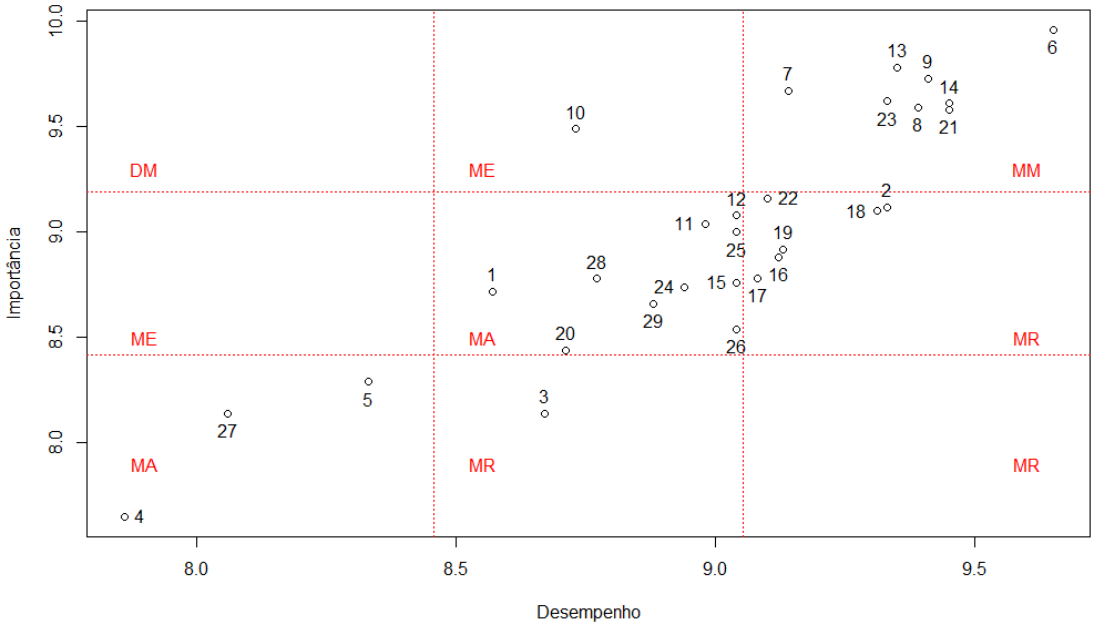
Figura 11- Matriz de importância e desempenho- Empresas



DM: Definitivamente melhorar; **ME:** Melhorar; **MM:** Manter ou Melhorar;
MA: Manter; **MR:** Manter ou Reduzir

Fonte: Pesquisa 2014

Figura 12 - Matriz de importância e desempenho - Escritórios



DM: Definitivamente melhorar; **ME:** Melhorar; **MM:** Manter ou Melhorar; **MA:** Manter; **MR:** Manter ou Reduzir

Fonte: Pesquisa 2014

O modelo de qualidade de serviços – Servqual, desenvolvido por Parasuraman et al. (1985) representa um marco teórico na administração de serviços, bem como sobre o método de análise, por importância e desempenho, de forma a medir a satisfação do cliente.

Assim, através da matriz de importância e desempenho foi identificado que inexistiram atributos da qualidade da prestação de serviços advocatícios com a necessidade de definitivamente melhorar, seja em relação aos escritórios de advocacia, seja em relação às pessoas jurídicas.

Na análise dos atributos das pessoas jurídicas a maior concentração dos atributos ficou no quadrante manter ou reduzir, sendo eles os atributos da eficiência, facilidade em transmitir o conhecimento, prontidão da equipe de advogados, capacidade de identificação de alternativas em beneficio do processo, comodidade na utilização de serviços, relacionamento do escritório com o Poder Judiciário, disponibilidade da equipe de advogados, poder de síntese da equipe de advogados, conservação, higiene e limpeza, credibilidade do escritório de advocacia, simpatia demonstrada pela equipe de advogados, conhecimento demonstrado pela equipe de advogados, cordialidade demonstrada pela equipe de advogados, cumprimento de prazos processuais, cumprimento da obrigação contratual, uso de tecnologia avançada no escritório, equilíbrio emocional demonstrada pela equipe de advogados, aparência da equipe de advogados e educação demonstrada pela equipe de advogados.

Já na análise dos atributos dos escritórios de advocacia a maior concentração dos atributos ficou no quadrante manter, sendo eles os atributos da infraestrutura, relacionamento do escritório com o Poder Judiciário, poder de síntese da equipe de advogados, aparência da equipe de advogados, facilidade em transmitir o conhecimento, prontidão da equipe de advogados, capacidade de identificação de alternativas em beneficio do processo, eficiência, simpatia demonstrada pela equipe de advogados e uso de tecnologia avançada no escritório.

Percebe-se assim, que existe uma divergência na concentração dos atributos com relação a sua importância e desempenho, no entanto, a avaliação dos atributos

para ambos é positiva, na medida em que ficaram bem posicionados nos quadrantes existentes nas Figuras 11 e 12.

O Capitulo abordado apresentou os resultados da pesquisa realizada com relação à oferta de serviços, atributos dos serviços, análise descritiva da amostra, matriz de importância versus desempenho, confiabilidade dos dados, pesquisa de campo e as percepções da qualidade de serviços dos escritórios de advocacia com a dos clientes, sendo apresentado no próximo capitulo as conclusões.

5. CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a qualidade de serviços em escritórios de advocacia, integrado à oferta dos serviços.Neste sentido, como resultado foi apresentado a existência de 38 tipos de serviços que podem ser prestados pelos escritórios de advocacia, conforme se infere da Quadro 4 e foi construído um instrumento que foi utilizado para a realização da pesquisa de campo para identificação da percepção e desempenho dos atributos para cada dimensão do modelo Servqual. Para chegar a esta conclusão, cumpriu-se, inicialmente, uma etapa preliminar em que se identificaram atributos específicos dos escritórios de advocacia. Vencida essa fase, passou-se ao cumprimento dos objetivos específicos que proporcionaram o alcance deste objetivo geral.

No que diz respeito ao objetivo relacionar os serviços mais frequentes oferecidos em escritórios de advocacia, estes foram identificados a partir da realização de uma pesquisa de campo com 20 advogados e através da identificação dos serviços através dos *sites* dos cinco escritórios maiores e os cinco escritórios mais admirados do Brasil apresentados pela Revista Análise da Advocacia 500, edição 2013. É de se destacar, que apesar de ter sido encontrado 38 tipos de serviços, para identificação dos atributos, foram utilizados 12, especialmente, prestação de serviços jurídicos na esfera administrativa e/ou judicial, ajuizamento de ação, apresentação de defesa, apresentação de recurso, respostas às consultas, comparecer à audiência, sustentação oral, confecção de memoriais, participação em reuniões, elaboração, revisão e análise de contratos, participação em negociação coletiva e aviamento de documentos, pelo critério de importância e levando-se também em consideração a experiência pessoal do pesquisador, conforme consta do Quadro 6.

Já o objetivo Identificar os atributos utilizados para avaliar a qualidade dos serviços em advocacia após a identificação da oferta de serviços, foram identificados 30 atributos da qualidade dos serviços, levando-se em consideração os serviços essenciais e freqüentes para realização da prestação de serviços advocatícios, a partir da análise dos *sites* dos escritórios pesquisados, que após a validação do questionário aplicado na pesquisa de campo passou para 29 atributos quando da realização da análise fatorial a seguir descritos: 1) infraestrutura (equipamentos utilizado); 2) conservação, higiene e limpeza; 3) localização do escritório; 4) existência de estacionamento; 5) ambiente aconchegante; 6) cumprimento de prazos processuais; 7) celeridade; 8) conhecimento demonstrando pela equipe de advogados; 9) atenção ao cliente; 10) feedback rápido; 11) prontidão da equipe de advogados; 12) capacidade de identificação de alternativas em benefício do cliente; 13) responsabilidade profissional da equipe de advogados; 14) credibilidade do escritório de advocacia; 15) simpatia demonstrada pela equipe de advogados; 16) educação demonstrada pela equipe de advogados; 17) cordialidade demonstrada pela equipe de advogados; 18) respeito demonstrado pela equipe de advogados; 19) equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados; 20) poder de síntese da equipe de advogados; 21) cumprimento da obrigação contratual; 22) disponibilidade da equipe de advogados; 23) pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente; 24) facilidade em transmitir o

conhecimento; 25) eficiência; 26) uso de tecnologia avançada no escritório; 27) comodidade na utilização do serviço; 28) relacionamento com o Poder Judiciário e 29) aparência da equipe de advogados.

Com relação ao objetivo avaliar a percepção da qualidade dos serviços por parte de advogados e por parte dos clientes foi realizada uma pesquisa de campo com 130 pessoas jurídicas que utilizaram dos serviços jurídicos nos últimos dois anos e com 50 escritórios que tinham como foco o direito empresarial, onde foram apresentados os resultados descritos anteriormente, demonstrando um descompasso entre a visão dos escritórios de advocacia (advogados) e das pessoas jurídicas (clientes), no que diz respeito à percepção e desempenho dos atributos analisando-se a partir das dimensões do Modelo Servqual, exceto quanto o grau de importância e desempenho da dimensão dos aspectos físicos que foi escolhida por ambos a menos importante.

No que tange ao objetivo confrontar as percepções da qualidade de serviços dos escritórios de advocacia com a dos clientes percebeu-se que os escritórios de advocacia atribuíram maior desempenho e percepção quanto aos atributos relacionados nas dimensões do Modelo Servqual de que as pessoas jurídicas (clientes), sendo demonstrado ainda através da matriz de importância e desempenho que inexistiram atributos da qualidade da prestação de serviços advocatícios com a necessidade de definitivamente melhorar, seja em relação aos escritórios de advocacia, seja em relação às pessoas jurídicas.

Os resultados apresentados no presente estudo permitiram constatar que os serviços prestados pelos advogados são muitos, no entanto, não são percebidos pelos próprios profissionais, conforme pesquisa realizada, o que traz para os clientes essa mesma dificuldade de percepção.

Diante das análises realizadas, percebeu-se que não houve diferença significativa na análise de *ranking* entre os escritórios de advocacia e as pessoas jurídicas pesquisadas, havendo diferenças com relação aos atributos e no âmbito da comparação escritórios versus pessoas jurídicas, como de forma individualizada, quanto à importância e desempenho. Diante dos dados apresentados, pode-se dizer que a percepção e desempenho da qualidade da prestação de serviços dos escritórios de advocacia de Natal/RN estão satisfatórios.

5.1. Implicações gerenciais

Diante deste quadro, os resultados apresentados podem contribuir para que os escritórios de advocacia e os advogados autônomos possam estabelecer estratégias diferenciadas como forma de conquistar mais clientes, manter os atuais, ou até mesmo de melhor demonstrar quando da formatação dos seus contratos a diversidade de serviços prestados quando da realização de um único serviço, valorizando assim cada vez mais o seu trabalho e de forma transparente transferindo para o cliente a percepção da responsabilidade do profissional quando este se propõe a prestar um serviço advocatício, seja de que natureza for.

Assim sendo, este trabalho contribui de forma inovadora e proporciona aos profissionais da advocacia ter uma nova percepção sobre a quantidade de serviços prestados pelos mesmos quando do exercício da sua profissão e sobre a qualidade de serviços, o que poderá de forma direta influenciar na obtenção de melhores resultados por parte do seu escritório, trazendo-lhe uma melhor qualidade na prestação dos seus serviços.

5.2. Implicações acadêmicas

Diante da carência de estudos sobre a percepção da qualidade de serviços de escritórios de advocacia e através da metodologia utilizada no presente trabalho, o mesmo traz importante contribuição para a academia, na medida em que os resultados alcançados poderão ser aprofundados em outros estudos fazendo com que ocorra uma abrangência maior sobre o tema, tendo a identificação dos serviços que podem ser prestados por um escritório de advocacia, sido uma importante contribuição para o presente trabalho.

5.3. Limitação epesquisas futuras

Devido ao tamanho da amostra de advogados considerados para este estudo, os resultados não podem ser generalizados. Isto sugere a aplicação de pesquisa semelhante em outras áreas do direito, já que a presente se deu na área empresarial, com uma amostra maior e mais representativa e mesmo com todos os serviços apresentados na oferta de serviços objeto de estudo, que representam 38,

já que no presente trabalho foram utilizados os 12 mais importantes e mais frequentes.

Durante a pesquisa de campo, algumas discussões indicaram a possibilidade de atribuir importância aos serviços identificados e seu possível impacto sobre os resultados de uma empresa, ou mesmo a qualidade dos serviços oferecidos.

Assim, sugere-se investigar mais o tema abordado, identificando a importância de cada serviço através de uma pesquisa de campo e fazer uma comparação desta com a importância percebida pelos clientes e advogados. A pesquisa para identificação e priorização dos atributos poderá ser conduzida junto a profissionais de advocacia, bem como, clientes, permitindo assim apresentar resultados sobre a qualidade de serviços advocatícios.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI. M.R. **Da Administração Legal ao Business Process Management: O Mapeamento de processos de negócios em escritórios de advocacia.** Dissertação de mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, Caixias do Sul, 2010.

AGUIAR, R. A. R. de. A **crise da advocacia no Brasil: Diagnóstico e perspectivas.** 3 ed. São Paulo: Alfa-Omega, 1999.

ASSOCIATION OF LEGAL ADMINISTRATORS. **Association of legal administrators**. Disponível em:< http://www.alanet.org/about/history.aspx>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BEBKO, C. P. **Service intangibility and its impact on consumer expectations of service quality. Journal of Service Marketing**, V. 14, n.1, p. 9-26, 2000.

BERRY, L.L; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. **Improvising Service Quality in America: Lessons Learned, Executive Commentary**. Academyof Management Executive, v.8, n.2, p. 32-52, May 1994.

BERTOZZI R. **Marketing jurídico:** a nova guerra dos advogados. Curitiba: Juruá. 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Senado Federal. Brasília: Gráfica do Senado, 2010.

CARVALHO, C.S.M**. A qualidade do Serviço Público: O caso da loja do cidadão**. Tese de Doutorado em Ciências Empresariais, Universidade de Economia do Porto, 2008.

CASSIANO. L. O dogma do planejamento estratégico pode esvaziar sua visão gerencial. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 9 jul 2013.

COBRA, M. H. N. ZWARG, F.A. **Marketing de Serviços: Conceitos e Estratégias**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996.

COUTINHO, F.C.C. **Avaliação da qualidade dos serviços de uma instituição de ensino superior.** Dissertação de mestrado, Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

DETTMER, B. SOCORRO, C. KATON, H, T**.** Marketing de serviços – análise da percepção da qualidade de serviços através da ferramenta SERVQUAL em uma

instituição de ensino superior de Santa Catarina.**Revista de Ciências da Administração**, v.04, nº08. Jul/Dez 2002.

DUMAREST ADVOGADOS. Disponível em: <http://www.dumarest.com.br> Acesso em: 08 mar. 2014

ELLIS, N. WATTERSON, C. **Client Perceptions of Regional Law Firms and their Implications for Marketing Management.** The Services Industries Journal, V. 21, n. 4, p. 100-118,2001.

ESEQUIEL, M.L.C. **Escritórios de advocacia consolidam-se como empresas.** Disponível em: <http://www.conjur.com.br> Acesso em 04 jul, 2013.

FERREIRA Jr., S.; BAPTISTA, A. J. M. S.; LIMA J. E. A modernização agropecuária nas microrregiões do Estado de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 42, n. 1, 2004.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M. J, **Administração de Serviços: Operações, estratégias e tecnologia da informação.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FRAGATA E ANTUNES ADVOGADOS. Disponível em <http://www.fragataeantunes.com.br> Acesso em 08 Jun. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 1999.
GIL, A. C. **Métodose Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES NETO, A. A. **Sociedade de advogados**, Brasília: OAB, Conselho Federal, 2000.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing:** Gerenciamento e Serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, C. **Marketing:**Gerenciamento e serviços. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: a customer relatonship management aproach.** 2 ed. England, Jonhwilley& Sans, Lta. 2000.

OAB – Ordem dos Advogados do Brasil. Disponível em: <http://www.oab.org.br> Acesso em: 12 fev. 2014.

HAIRJR, J. F.; ANDERSON,R. E.; TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAPNER. P. A.M. **O Estado Organizacional dos grandes escritórios de advocacia do Brasil: Dois estudos de caso.** Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

HART, S. HOGG, G. Relationship Marketing in Corporate Legal Services. The Service Industries Journal, v. 18, n.l, p. 55-69, 1998.

HOROVITZ, J. **Qualidade de Serviço. A batalha pela conquista do cliente**. São Paulo: Nobel, 1993.

JBM – J. Bueno e Mandaliti Advogados. Disponível em: http://www.jbmlaw.com.br Acesso em: 08 mar. 2014

JESUS. A.A. **Satisfação de clientes de serviço de restaurante: um estudo na cidade de Salavador/BA**. Dissertação de mestrado, Pós-Graduação stricto sensu em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário de Camburiú, 2005.

JUNIOR, P. S. D. **Marketing de Serviços: Aplicabilidade do modelo conceitual de qualidade de serviço gap analisys em empresas de assessoria jurídica – Estudo de Caso na A. Augusto Grellert Advogados Associados**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

JUNIOR, N.M.R.M. **Qualidade em Serviço:Um Estudo da Qualidade dos Serviços de Ensino ao Longo de um Curso de Administração de uma IES de Natal**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 103 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS J.; WONG, V. **Princípios de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, P., et al. **Principles of marketing**. 3rd European edition. Madrid, Pretence Hall. 2002.

KOTLER, P; **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle.5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 103 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A, L. **Marketing de Serviços**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, C. WRIGHT, L. **Serviços**:Marketing e gestão**.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO MEYER SENDACZ OPICE: ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA. Disponível em: http://www.machadomeyer.com.br Acesso em: 08 mar. 2014

MARODIN, T.G. **Expectativa e Qualidade Percebida dos Serviços Hoteleiros na Cidade de Natal**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

MARTINS, E. P. F**. A qualidade do serviço – O caso do setor bancário em Portugal**. Tese de doutorado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa de Portugal, Porto, 2012.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing**. Metodologia. Planejamento. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOS FILHO, VEIGA FILHO, MARREY JR E QUIROGA ADVOGADOS. Disponível em: http://www.mattosfilho.com.br Acesso em: 08 mar. 2014

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração, da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo. Atlas, 2006, 491p.

MEDEIROS, E.M.B. **Cultura Organizacional e da Qualidade:** Estudo de uma Indústria Salineira do RN. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2011.

MELO, F. B. **A qualidade no serviço de advocacia empresarial:** Um estudo de caso. 2003. Dissertação de mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

MENDONÇA, C. M. C. **A influência dos serviços central, complementar e suplementar oferecido por IES privada na retenção de alunos.** 2009, 113f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, 2009.

NÓBREGA, K. **Falando de Serviços: Um guia para compreender e melhorar os serviços em empresas e organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

NÓBREGA, K. C. **Gestão da Qualidade de Serviços.** Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 1997.

OLIVEIRA, H. C.C **Avaliação da qualidade de Juizados Especiais Cíveis Estaduais**. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2012.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: **a multiple-item scale for measuring costumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Leonard L**. A conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing**, v. 49, n.4, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L. - **Delivering quality service.** Nova Yorque: The Free Press, 1990.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. e BERRY, L.L.- The behavioral consequences of service quality.**Journalof Marketing**. Vol. 60, (1996), p. 31-46.

PEREIRA, M.P. Biblioteca como recurso estratégico no escritório de advocacia. **Revista digitalde biblioteconomia e ciência da informação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 19-37, jul./dez. 2006.

PINHEIRO NETO ADVOGADOS. Disponível em: http://www.pinheironeto.com.br Acesso em: 08 mar. 2014

PINTO. J. S. **Proposta de Melhoria no processo de controle de documentos com a NBR ISO 9001.** VII Congresso Nacional de Excelência em gestão. IFSP – Bragança Paulista, 2011.

PIRES. D.C.G.B, AMORIM. W. ReCaPe – **Revista de Carreiras e Pessoas.**Puc-SP. São Paulo, V.02, n.01, Jan/Fev/Mar/Abr, 2012.

REIS, I. C.S. **A Escala Serviqual modificada:** Avaliação da qualidade percebida do serviço de lazer oferecido por um complexo poliesportivo num parque florestal. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

REVISTA ANÁLISE ADVOCACIA 500. Os escritórios e Advogados mais admirados do Brasil pelas maiores empresas. Publicado por Cavalcante Ramos Advogados. Editora Análise. Ed. 2013.

ROBLEDO, Marco Antonio. **Measuring and Managing Service Quality:** integrating customer expectations. Managing Service Quality, V. 11, n. 1, p. 22-31, 2001.

SANTOS. C.E.M. **Diagnóstico das práticas de gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamentos em escritório prestadores de serviços jurídicos: um estudo de multicasos.** Dissertação de mestrado, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SINGH, K.P.; MALIK, A. & SINHA, S. Water quality assessment and apportionment of pollution sources of Gomti river (India) using multivariate statistical techniques - a case study. *Analytica Chimica Acta*, pp. 355-374, mar. 2005.

SCHNEIDER, B. WHITE, S**. Service quality**: research perspectives. USA, Sage publications, 2004.

SELEM, L. C. A. **Qualidade:** Questão vital aos escritórios de advocacia. 2004.

SILVEIRA E CASTRO ADVOGADOS. Disponível em: http://www.siqueiracastro.com.br Acesso em: 08 mar. 2014

SLACK, N. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. International Journal of Operations and Production Management, v. 14, n. 5, p. 59- 75, 1994.

THOMAS, A. DARROCH, J. GALVIN, W. **Marketing and Service Orientation of New Zealand law firms. Marketing Intelligence and Planning**, v. 19, p. 103-120, 2001.

TRINDADE. H.C.M. **Normatização, auditoria e certificação da qualidade.** Apostila do curso de gestão da qualidade e produtividade. João Pessoa: UFPB, 2004.

URDAN, A. T. **A qualidade de serviços médicos na perspectiva do cliente**. Revista de Administração de Empresas**,** São Paulo, v. 41, n. 4, p. 44-45, out./dez. 2001.

VEIGA, R. T.; MOURA, A.I. Validação das medidas usadas no exame empírico de um modelo de qualidade de serviços. **Faces R. Adm**. Belo Horizonte, v.1., p.69-85. Jan/Jun. 2003.

VIEIRA, V. S. **Avaliação da Qualidade dos Serviços prestados por um Núcleo de Incubação Tecnológica e sua relação com as características empreendedoras dos gestores das empresas incubadas.** Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em administração, Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte, 2010.

ZEITHAML, V. e BITNER, M. J. - **Services Marketing:** integrating customer across thefirm. 2.ª ed. USA: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZEITHAML, V. BITNER, M. J. **Marketing de serviços:** A empresa com foco no cliente. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE

Prezado (a) Senhor(a),

Este questionário faz parte da pesquisa sobre QUALIDADE DE SERVIÇOS: UM ESTUDO EM ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA DE NATAL/RN. O objetivo é identificar a importância e percepção de um conjunto de atributos vinculados à qualidade de serviços prestados por escritórios de advocacia. Registro que em todo o estudo será obedecido o caráter confidencial das informações individuais colhidas. Esta pesquisa faz parte do projeto de dissertação orientado pelo Prof. Dr. Kleber Nóbrega junto à UnP - Universidade Potiguar e aplicado pelo pesquisador Klevelando Augusto Silva dos Santos.

Conto com a sua colaboração!
Atenciosamente,

Klevelando Augusto Silva dos Santos
Mestrando em Administração pela Universidade Potiguar- UNP

Etapa 1

Solicita-se que todas as questões sejam respondidas.
Escritório:
Respondente:
Cargo/função:
Ramo de atividade: Direito Empresarial ( ) SIM NÃO ( )
Caso o ramo de atividade do escritório objeto da pesquisa não seja o empresarial, o respondente fica desobrigado de responder ao presente questionário. Agradecemos sua participação.
Nesta etapa, pergunta-se sobre a **importância** de um conjunto de atributos vinculados à qualidade de serviços prestados por escritórios de advocacia. A nota 10 (dez) significa *muito importante* para o atributo, e a nota 0 (zero) significa o atributo *pouco importante* na sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia. Pode ser marcado qualquer valor da escala.
Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), considerando a influência da cada atributo em sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia, assinale com um X qual a importância que você atribui para:

Itens		Pouco importante										Muito importante
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)											
2	Conservação, higiene e limpeza											
3	Localização do escritório											
4	Existência de estacionamento											
5	Ambiente aconchegante											
6	Cumprimento dos prazos processuais											
7	Celeridade (rapidez da prestação de serviços)											
8	Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados											
9	Atenção ao cliente											
10	Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)											
11	Prontidão da equipe de advogados											
12	Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo											
13	Responsabilidade profissional da equipe de advogados											
14	Credibilidade do escritório de advocacia											
15	Simpatia demonstrada pela equipe de advogados											
16	Educação demonstrada pela equipe de advogados											
17	Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados											
18	Respeito demonstrado pela equipe de advogados											
19	Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados											
20	Poder de síntese da equipe de advogados											
21	Cumprimento da obrigação contratual											
22	Disponibilidade da equipe de advogados											
23	Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o											

	cliente											
24	Facilidade em transmitir o conhecimento											
25	Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)											
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)											
27	Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)											
28	Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário											
29	Aparência da equipe de advogados											

Etapa 2
Solicita-se que todas as questões sejam respondidas.
Escritório:
Respondente:
Cargo/função:
Ramo de atividade: Direito Empresarial ( ) SIM NÃO ( )
Caso o ramo de atividade do escritório objeto da pesquisa não seja o empresarial, o respondente fica desobrigado de responder ao presente questionário. Agradecemos sua participação.
Nesta etapa, pergunta-se sobre a sua ***percepção*** em relação a um conjunto de atributos vinculados à qualidade de serviços prestados por escritórios de advocacia. A nota 10 (dez) significa *desempenho excelente* para o atributo e a nota 0 (zero) significa que o atributo teve *desempenho péssimo* na sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia. Pode ser marcado qualquer valor da escala.
Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), considerando sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia de Natal-RN, assinale com um X qual o desempenho que você atribui a:

Itens		Desempenho péssimo										Desempenho excelente
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)											
2	Conservação, higiene e limpeza											
3	Localização do escritório											
4	Existência de estacionamento											
5	Ambiente aconchegante											
6	Cumprimento dos prazos processuais											
7	Celeridade (rapidez da prestação de serviços)											
8	Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados											
9	Atenção ao cliente											
10	Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)											
11	Prontidão da equipe de advogados											
12	Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo											
13	Responsabilidade profissional da equipe de advogados											
14	Credibilidade do escritório de advocacia											
15	Simpatia demonstrada pela equipe de advogados											
16	Educação demonstrada pela equipe de advogados											
17	Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados											
18	Respeito demonstrado pela equipe de advogados											
19	Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados											
20	Poder de síntese da equipe de advogados											

21	Cumprimento da obrigação contratual											
22	Disponibilidade da equipe de advogados											
23	Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente											
24	Facilidade em transmitir o conhecimento											
25	Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)											
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)											
27	Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)											
28	Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário											
29	Aparência da equipe de advogados											

Etapa 1
Solicita-se que todas as questões sejam respondidas.
Empresa:
Respondente:
Cargo/função:
A empresa respondente utilizou de serviços jurídicos nos últimos 2 anos? ( ) SIM NÃO ( )
Caso a empresa não tenha utilizado de serviços jurídicos nos últimos 2 anos, o respondente fica desobrigado de responder ao presente questionário. Agradecemos sua participação.
Nesta etapa, pergunta-se sobre a **importância** de um conjunto de atributos vinculados à qualidade de serviços prestados por escritórios de advocacia. A nota 10 (dez) significa *muito importante* para o atributo, e a nota 0 (zero) significa o atributo *pouco importante* na sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia. Pode ser marcado qualquer valor da escala.
Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), considerando a influência da cada atributo em sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia, assinale com um X qual a importância que você atribui para:

Itens		Pouco importante										Muito importante
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)											
2	Conservação, higiene e limpeza											
3	Localização do escritório											
4	Existência de estacionamento											
5	Ambiente aconchegante											
6	Cumprimento dos prazos processuais											
7	Celeridade (rapidez da prestação de serviços)											
8	Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados											
9	Atenção ao cliente											
10	Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)											
11	Prontidão da equipe de advogados											
12	Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo											
13	Responsabilidade profissional da equipe de advogados											
14	Credibilidade do escritório de advocacia											
15	Simpatia demonstrada pela equipe de advogados											
16	Educação demonstrada pela equipe de advogados											
17	Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados											
18	Respeito demonstrado pela equipe de advogados											
19	Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados											
20	Poder de síntese da equipe de advogados											

21	Cumprimento da obrigação contratual											
22	Disponibilidade da equipe de advogados											
23	Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente											
24	Facilidade em transmitir o conhecimento											
25	Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)											
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)											
27	Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)											
28	Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário											
29	Aparência da equipe de advogados											

Etapa 2
Solicita-se que todas as questões sejam respondidas.
Empresa:
Respondente:
Cargo/função:
A empresa respondente utilizou de serviços jurídicos nos últimos 2 anos? ( ) SIM NÃO ( )
Caso a empresa não tenha utilizado de serviços jurídicos nos últimos 2 anos, o respondente fica desobrigado de responder ao presente questionário. Agradecemos sua participação.
Nesta etapa, pergunta-se sobre a sua ***percepção*** em relação a um conjunto de atributos vinculados à qualidade de serviços prestados por escritórios de advocacia. A nota 10 (dez) significa *desempenho excelente* para o atributo e a nota 0 (zero) significa que o atributo teve *desempenho péssimo* na sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia. Pode ser marcado qualquer valor da escala.
Numa escala de 0 (zero) a 10 (dez), considerando sua avaliação da qualidade dos serviços prestados por escritórios de advocacia de Natal-RN, assinale com um X qual o desempenho que você atribui a:

Itens		Desempenho péssimo										Desempenho excelente
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente, móveis, etc)											
2	Conservação, higiene e limpeza											
3	Localização do escritório											
4	Existência de estacionamento											
5	Ambiente aconchegante											
6	Cumprimento dos prazos processuais											
7	Celeridade (rapidez da prestação de serviços)											
8	Conhecimento demonstrado pela equipe de advogados											
9	Atenção ao cliente											
10	Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)											
11	Prontidão da equipe de advogados											
12	Capacidade de identificação de alternativas em benefício do processo											
13	Responsabilidade profissional da equipe de advogados											
14	Credibilidade do escritório de advocacia											
15	Simpatia demonstrada pela equipe de advogados											
16	Educação demonstrada pela equipe de advogados											

17	Cordialidade demonstrada pela equipe de advogados											
18	Respeito demonstrado pela equipe de advogados											
19	Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de advogados											
20	Poder de síntese da equipe de advogados											
21	Cumprimento da obrigação contratual											
22	Disponibilidade da equipe de advogados											
23	Pontualidade em relação aos compromissos assumidos com o cliente											
24	Facilidade em transmitir o conhecimento											
25	Eficiência (grau do atingimento do resultado do processo)											
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, *scaners*, impressoras e copiadora)											
27	Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex: pagamento de custas processuais, emissão de guias, elaboração de cálculos, etc.)											
28	Relacionamento do escritório com o Poder Judiciário											
29	Aparência da equipe de advogados											

APÊNDICE A- Questionário para os advogados

Nome do Advogado:
Nome do Escritório:
Tempo de vinculo com o escritório de advocacia:
Data da entrevista:

1) Descreva a oferta/quantidade de serviços prestados por você no desempenho da sua função de advogado?

Tabela 26: Análise gera matriz de desempenho importância

Atributos	Descrição do atributo	Importância	Desempenho	Lacuna
13	Responsabilidade profissional da equipe de	9,32	8,93	-0,39
9	Atenção ao cliente	9,29	9,01	-0,28
8	Conhecimento demonstrado pela equipe de	9,25	8,94	-0,31
23	Pontualidade em relação aos compromissos	9,19	8,83	-0,36
18	Respeito demonstrado pela equipe de advogados	9,17	9,09	-0,08
14	Credibilidade do escritório de advocacia	9,15	8,93	-0,22
21	Cumprimento da obrigação contratual	9,14	8,98	-0,16
6	Cumprimento dos prazos processuais	9,09	9,03	-0,06
7	Celeridade (rapidez da prestação de serviços)	9,02	8,70	-0,32
16	Educação demonstrada pela equipe de advogados	8,99	9,04	0,05
19	Equilíbrio emocional demonstrado pela equipe de	8,95	8,95	0
10	Feedback rápido (resposta ao cliente sobre o que está sendo/foi realizado)	8,94	8,48	-0,46
25	Eficiência (grau do atingimento do resultado do	8,93	8,73	-0,2
22	Disponibilidade da equipe de advogados	8,90	8,8	-0,1
2	Conservação, higiene e limpeza	8,87	8,88	0,01
17	Cordialidade demonstrada pela equipe de	8,86	8,91	0,05
11	Prontidão da equipe de advogados	8,80	8,70	-0,1
28	Relacionamento do escritório com o Poder	8,79	8,69	-0,1
12	Capacidade de identificação de alternativas em	8,76	8,73	-0,03
29	Aparência da equipe de advogados	8,76	8,95	0,19
24	Facilidade em transmitir o conhecimento	8,75	8,71	-0,04
26	Uso de tecnologia avançada no escritório (computadores, scaners, impressoras e copiadora)	8,71	8,89	0,18
20	Poder de síntese da equipe de advogados	8,64	8,73	0,09
15	Simpatia demonstrada pela equipe de advogados	8,61	8,82	0,21
1	Infraestrutura (equipamentos utilizados, ambiente,	8,35	8,44	0,09
27	Comodidade na utilização de serviços (o escritório presta de serviços de apoio ao cliente. Ex:	8,34	8,46	0,12
3	Localização do escritório	8,25	8,47	0,22
5	Ambiente aconchegante	8,25	8,56	0,31
4	Existência de estacionamento	7,59	7,68	0,09

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 27: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas e escritórios (Importância geral)

Atributos	Geral	Empresas		Escritórios	
	Importância	Desempenho	Lacuna	Desempenho	Lacuna
13	9,32	8,80	-0,52	9,35	0,03
9	9,29	8,88	-0,41	9,41	0,12
8	9,25	8,79	-0,46	9,39	0,14
23	9,19	8,67	-0,52	9,33	0,14
18	9,17	9,01	-0,16	9,31	0,14
14	9,15	8,73	-0,42	9,45	0,30
21	9,14	8,84	-0,30	9,45	0,31
6	9,09	8,82	-0,27	9,65	0,56
7	9,02	8,56	-0,46	9,14	0,12
16	8,99	9,00	0,01	9,12	0,13
19	8,95	8,88	-0,07	9,13	0,18
10	8,94	8,41	-0,53	8,73	-0,21
25	8,93	8,64	-0,29	9,04	0,11
22	8,90	8,69	-0,21	9,10	0,20
2	8,87	8,71	-0,16	9,33	0,46
17	8,86	8,84	-0,02	9,08	0,22
11	8,80	8,62	-0,18	8,98	0,18
28	8,79	8,68	-0,11	8,77	-0,02
12	8,76	8,63	-0,13	9,04	0,28
29	8,76	8,97	0,21	8,88	0,12
24	8,75	8,60	-0,15	8,94	0,19
26	8,71	8,86	0,15	9,04	0,33
20	8,64	8,74	0,10	8,71	0,07
15	8,61	8,75	0,14	9,04	0,43
1	8,35	8,39	0,04	8,57	0,22
27	8,34	8,63	0,29	8,06	-0,28
3	8,25	8,43	0,18	8,67	0,42
5	8,25	8,66	0,41	8,33	0,08
4	7,59	7,64	0,05	7,86	0,27

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 28: Avaliação das lacunas dos atributos por empresas e escritórios (Importância dentro dos escritórios e empresas)

Empresas				Escritórios			
Atributos	**Importância**	**Desempenho**	**Lacuna**	**Atributos**	**Importância**	**Desempenho**	**Lacuna**
18	9,19	9,01	-0,18	**6**	9,96	9,65	-0,31
13	9,15	8,80	-0,35	**13**	9,78	9,35	-0,43
8	9,12	8,79	-0,33	**9**	9,73	9,41	-0,32
9	9,12	8,88	-0,95	**7**	9,67	9,14	-0,53
23	9,03	8,67	-0,36	**23**	9,62	9,33	-0,29
16	9,03	9,00	-0,03	**14**	9,61	9,45	-0,16
14	8,98	8,73	-0,25	**8**	9,59	9,39	-0,20
21	8,96	8,84	-0,12	**21**	9,58	9,45	-0,13
19	8,96	8,88	-0,08	**10**	9,49	8,73	-0,76
25	8,91	8,64	-0,27	**22**	9,16	9,10	-0,06
17	8,89	8,84	-0,05	**2**	9,12	9,33	0,21
22	8,80	8,69	-0,11	**18**	9,10	9,31	0,21
29	8,80	8,97	0,17	**12**	9,08	9,04	-0,04
28	8,79	8,68	-0,11	**11**	9,04	8,98	-0,06
26	8,78	8,86	0,08	**25**	9,00	9,04	0,04
7	8,77	8,56	-0,21	**19**	8,92	9,13	0,21
2	8,77	8,71	-0,06	**16**	8,88	9,12	0,24
6	8,76	8,82	0,06	**17**	8,78	9,08	0,30
24	8,76	8,60	-0,16	**28**	8,78	8,77	-0,01
10	8,73	8,41	-0,32	**15**	8,76	9,04	0,28
20	8,72	8,74	0,02	**24**	8,74	8,94	0,20
11	8,70	8,62	-0,08	**1**	8,72	8,57	-0,15
12	8,64	8,63	-0,01	**29**	8,66	8,88	0,22
15	8,55	8,75	0,20	**26**	8,54	9,04	0,50
27	8,41	8,63	0,22	**20**	8,44	8,71	0,27
3	8,30	8,43	0,13	**5**	8,29	8,33	0,04
5	8,23	8,66	0,43	**27**	8,14	8,06	-0,08
1	8,20	8,39	0,19	**3**	8,14	8,67	0,53
4	7,57	7,64	0,07	**4**	7,65	7,86	0,21

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 29: Avaliação da importância e desempenho dos atributos nas empresas e nos escritórios

	Importância			Desempenho		
Atributos	**Empresas**	**Escritórios**	**Lacuna**	**Empresas**	**Escritórios**	**Lacuna**
13	9,15	9,78	-0,63	8,80	9,35	-0,55
9	9,12	9,73	-0,61	8,88	9,41	-0,53
8	9,12	9,59	-0,47	8,79	9,39	-0,60
23	9,03	9,62	-0,59	8,67	9,33	-0,66
18	9,19	9,10	0,09	9,01	9,31	-0,30
14	8,98	9,61	-0,63	8,73	9,45	-0,72
21	8,96	9,58	-0,62	8,84	9,45	-0,61
6	8,76	9,96	-1,20	8,82	9,65	-0,83
7	8,77	9,67	-0,90	8,56	9,14	-0,58
16	9,03	8,88	0,15	9,00	9,12	-0,12
19	8,96	8,92	0,04	8,88	9,13	-0,25
10	8,73	9,49	-0,76	8,41	8,73	-0,32
25	8,91	9,00	-0,09	8,64	9,04	-0,40
22	8,80	9,16	-0,36	8,69	9,10	-0,41
2	8,77	9,12	-0,35	8,71	9,33	-0,62
17	8,89	8,78	0,11	8,84	9,08	-0,24
11	8,70	9,04	-0,34	8,62	8,98	-0,36
28	8,79	8,78	0,01	8,68	8,77	-0,09
12	8,64	9,08	-0,44	8,63	9,04	-0,41
29	8,80	8,66	0,14	8,97	8,88	0,09
24	8,76	8,74	0,02	8,60	8,94	-0,34
26	8,78	8,54	0,24	8,86	9,04	-0,18
20	8,72	8,44	0,28	8,74	8,71	0,03
15	8,55	8,76	-0,21	8,75	9,04	-0,29
1	8,20	8,72	-0,52	8,39	8,57	-0,18
27	8,41	8,14	0,27	8,63	8,06	0,57
3	8,30	8,14	0,16	8,43	8,67	-0,24
5	8,23	8,29	-0,06	8,66	8,33	0,33
4	7,57	7,65	-0,08	7,64	7,86	-0,22

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 30: Estatística descritiva do grau de importância - Escritórios

Atributos	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
1	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,72	1,60	18,40
2	6,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,12	1,02	11,22
3	2,00	10,00	7,00	8,50	10,00	8,14	1,87	23,02
4	2,00	10,00	6,00	7,00	10,00	7,65	2,17	28,30
5	2,00	10,00	7,00	9,00	10,00	8,29	1,68	20,32
6	9,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,96	0,20	2,01
7	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,67	0,63	6,47
8	4,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,59	1,00	10,41
9	8,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,73	0,57	5,85
10	7,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,49	0,77	8,08
11	6,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,04	1,02	11,28
12	5,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,08	1,07	11,74
13	7,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,78	0,55	5,58
14	7,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,61	0,81	8,45
15	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,76	1,07	12,23
16	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,88	1,33	15,03
17	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,78	1,31	14,96
18	6,00	10,00	8,00	9,50	10,00	9,10	1,09	12,01
19	6,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,92	1,13	12,71
20	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,44	1,59	18,87
21	3,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,58	1,13	11,76
22	6,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,16	0,99	10,76
23	8,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,62	0,70	7,24
24	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,74	1,51	17,27
25	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,00	1,28	14,20
26	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,54	2,03	23,80
27	4,00	10,00	7,00	8,00	10,00	8,14	1,67	20,47
28	2,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,78	1,69	19,22
29	7,00	10,00	8,00	9,00	9,00	8,66	0,98	11,34

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 31: Estatística descritiva do grau de desempenho - Escritórios

Atributos	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
1	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,57	1,51	17,66
2	6,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,33	0,94	10,12
3	4,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,67	1,62	18,64
4	2,00	10,00	7,00	9,00	10,00	7,86	2,27	28,93
5	2,00	10,00	7,00	9,00	10,00	8,33	1,76	21,14
6	5,00	10,00	10,00	10,00	10,00	9,65	0,93	9,59
7	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,14	1,19	13,02
8	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,39	0,98	10,39
9	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,41	1,12	11,87
10	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,73	1,27	14,55
11	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,98	1,18	13,16
12	6,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,04	1,00	11,05
13	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,35	1,20	12,84
14	2,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,45	1,31	13,84
15	7,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,04	0,93	10,34
16	7,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,12	0,95	10,41
17	7,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,08	0,95	10,50
18	7,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,31	0,85	9,10
19	6,00	10,00	8,50	9,50	10,00	9,13	1,08	11,88
20	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,71	1,68	19,32
21	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,45	1,14	12,04
22	5,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,10	1,10	12,13
23	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,33	1,05	11,24
24	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,94	1,29	14,49
25	2,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,04	1,47	16,27
26	5,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,04	1,27	14,09
27	1,00	10,00	7,00	8,00	10,00	8,06	1,97	24,47
28	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,77	1,42	16,17
29	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,88	1,18	13,33

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 32: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas

Atributos	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
1	1,00	10,00	8,00	8,00	10,00	8,20	1,77	21,63
2	2,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,77	1,48	16,90
3	3,00	10,00	7,00	9,00	10,00	8,30	1,75	21,11
4	0,00	10,00	7,00	8,00	10,00	7,57	2,81	37,12
5	1,00	10,00	7,00	9,00	10,00	8,23	1,94	23,58
6	0,00	10,00	9,00	10,00	10,00	8,76	2,37	27,07
7	0,00	10,00	8,00	10,00	10,00	8,77	2,00	22,85
8	1,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,12	1,47	16,09
9	3,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,12	1,62	17,76
10	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,73	1,82	20,85
11	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,70	1,77	20,31
12	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,64	1,86	21,57
13	3,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,15	1,39	15,17
14	4,00	10,00	9,00	10,00	10,00	8,98	1,53	17,02
15	4,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,55	1,53	17,84
16	4,00	10,00	8,00	9,00	10,00	9,03	1,18	13,08
17	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,89	1,33	14,96
18	5,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,19	1,06	11,58
19	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,96	1,27	14,18
20	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,72	1,36	15,59
21	1,00	10,00	8,00	10,00	10,00	8,96	1,56	17,37
22	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,80	1,62	18,42
23	0,00	10,00	9,00	10,00	10,00	9,03	1,60	17,71
24	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,76	1,68	19,15
25	2,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,91	1,42	15,97
26	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,78	1,45	16,55
27	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,41	1,78	21,17
28	4,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,79	1,56	17,75
29	4,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,80	1,44	16,34

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 33: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas

Atributos	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
1	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,39	1,56	18,56
2	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,71	1,35	15,46
3	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,43	2,00	23,78
4	0,00	10,00	7,00	9,00	10,00	7,64	2,68	35,12
5	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,66	1,45	16,74
6	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,82	1,73	19,56
7	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,56	1,74	20,32
8	1,00	10,00	8,00	10,00	10,00	8,79	1,79	20,37
9	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,88	1,49	16,72
10	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,41	1,85	22,02
11	2,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,62	1,70	19,75
12	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,63	1,58	18,26
13	3,00	10,00	8,00	10,00	10,00	8,80	1,66	18,82
14	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,73	1,86	21,27
15	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,75	1,55	17,66
16	3,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,00	1,37	15,18
17	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,84	1,47	16,59
18	3,00	10,00	9,00	9,00	10,00	9,01	1,31	14,50
19	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,88	1,36	15,32
20	5,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,74	1,25	14,26
21	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,84	1,55	17,53
22	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,69	1,54	17,68
23	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,67	1,87	21,59
24	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,60	1,65	19,15
25	2,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,64	1,70	19,66
26	0,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,86	1,61	18,18
27	1,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,63	1,55	17,92
28	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,68	1,53	17,64
29	3,00	10,00	8,00	9,00	10,00	8,97	1,45	16,16

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 34: Estatística descritiva do grau de importância - Empresas jurídicas

Dimensões	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
Aspectos físicos	2,00	10,00	7,57	8,57	9,29	8,29	1,45	17,44
Confiabilidade	2,00	10,00	8,33	9,50	9,83	8,83	1,55	17,58
Presteza	3,00	10,00	8,40	9,60	10,00	8,87	1,46	16,50
Segurança	4,00	10,00	8,33	9,19	9,83	8,84	1,32	14,94
Empatia	5,00	10,00	8,20	9,20	9,80	8,89	1,07	12,09

Fonte: Pesquisa 2014

Tabela 35: Estatística descritiva do grau de desempenho - Empresas jurídicas

Dimensões	Mínimo	Máximo	25%	Mediana	75%	Média	Desvio-padrão	CV
Aspectos físicos	2,71	10,00	7,71	8,71	9,43	8,39	1,51	17,94
Confiabilidade	3,00	10,00	7,83	9,17	9,83	8,64	1,58	18,32
Presteza	3,00	10,00	7,80	9,20	9,80	8,57	1,61	18,83
Segurança	3,00	10,00	8,00	9,17	9,83	8,68	1,47	16,88
Empatia	3,00	10,00	8,60	9,20	10,00	8,90	1,34	15,03

Fonte: Pesquisa 2014